

# ”Mieluummin evoluutiota kuin vallankumousta”

– Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutus  
Suomen suurimpien yritysten vastuullisuusohjelmiin

Sanni Eliina Inovaara

Helsingin yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Yleinen valtio-oppi, politiikan tutkimuksen linja  
Pro gradu -tutkielma  
Tammikuu 2019



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos	
Tekijä – Författare – Author Sanni Eliina Inovaara			
Työn nimi – Arbetets titel – Title "Mieluummin evoluutiota kuin vallankumousta" – Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutus Suomen suurimpien yritysten vastuullisuusohjelmiin			
Oppiaine – Läroämne – Subject Yleinen valtio-oppi, politiikan tutkimuksen linja			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika – Datum – Month and year Tammikuu 2019	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 75
<b>Tiivistelmä – Referat – Abstract</b> <p>Maapallon lämpötila on ihmisen aiheuttamien päästöjen vuoksi noussut yli yhden asteen esiteollisesta ajasta; merenpinnan nousu, kuivuus ja luonnonkatastrofit ovat ajaneet arviolta 25 miljoonaa ihmistä ilmastopakoon. Samaan aikaan yritysvastuukeskustelussa on siirrytty kilpailuedusta välttämättömyyteen ja omistajuuteen. Vastuullista toimintaa on kyllä ollut jo pitkään – teollistumisesta saakka on puhuttu inhimillisistä työoloista, terveydenhuollosta ja lahjoituksista hyväntekeväisyyteen ilman johdonmukaisia ohjelmia tai raportteja. 2000-luvulla liike-elämä on käynyt läpi dramaattisia yritysten vastuuta kasvattavia muutoksia, joita ovat globalisaatio, informaatioteknologian valta, valtioiden liberalisaatio ja yhteiskunnallinen valvautuminen. Kuitenkin viimeistään Yhdysvaltojen irtaannuttua Pariisin ilmastositoumuksesta, on yritysten täytynyt ottaa vahvempi ote ilmastokriisin ratkaisusta.</p> <p>Kestävän kehityksen saavuttamiseksi, eli kehityksen, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevaisuuden sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa, on tiedostettu, että koko yhteiskunnan täytyy muuttua, mutta mieluummin evoluutiolla kuin vallankumouksella. Muutoksen vauhdittamiseksi YK:n jäsenmaat asettivat vuonna 2015 Agenda2030 -toimintaohjelman. Vuoteen 2030 asti ulottuvat 17 päätaavoitetta tähtäävät äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä kehitykseen, jossa otetaan tasavertaisesti huomioon ympäristö, talous ja ihminen. Suomessa keskeinen väline Agenda2030:n toteuttamiseksi on valtioneuvoston kanslian Sitoumus2050 -työkalu, jonka avulla yhteiskunnan sidosryhmät voivat antaa omia toimenpidesitoumuksia jaettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään globaalin poliittisen järjestelmän tuottaman kehikon (YK:n Agenda2030) ja sitä kansallisella tasolla toteuttavan sidosryhmätyökalun (Sitoumus2050) vaikutukseen yksityisellä sektorilla.</p> <p>Tutkielman analyysi pohjautuu yritysvastuututkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja Edward Freemanin ym. teoksessa <i>Stakeholder Theory: The State of Art</i> (2010) esiteltyyn sidosryhmäteoriaan. Erityisesti hyödynnetään teorian jakoa residuaaliseen ja integroituneeseen yritysvastuuseen. Residuaalinen malli perustuu moraaliseen velvoitteeseen antaa yhteiskunnalle takaisin voittojen jakamisen jälkeen. Integroituneessa yritysvastuussa taas sosiaaliset, eettiset ja ympäristöä koskevat kysymykset on integroitu osaksi johtamisstrategiaa, jolloin painotus on arvonaluonnissa voittojen jakamisen sijaan. Residuaalisen mallin dominoinnista huolimatta, ajatus integroituneesta yritysvastuusta on yleistynyt ja tutkimuskohteena olevan Sitoumus2050:n yksi tavoite on edistää juuri integroitunutta vastuujakoa yrityksissä.</p> <p>Klassista koeasetelmaa mukailevassa tutkimuksessa analysoidaan liikevaihdon Suomen kymmenen suurimman yrityksen vastuullisuusohjelmia vuosina ennen ja jälkeen Agenda2030:n voimaantulon eli vuonna 2014 ja 2016. Tutkittavat yritykset on jaettu kahteen ryhmään: Sitoumus2050:ssä mukanaoleviin yrityksiin ja työkalun ulkopuolisiin yrityksiin. Primaariaineistona toimivat vertailuvuosien vastuullisuusraportit, joita analysoidaan ensisijaisesti kvalitatiivisesti teoriasidonnaisen sisällönanalyysin ja -erittelyn avulla. Raporttien pohjalta syntyneitä havaintoja syvennetään avoimilla teemahaastattelulla ja selvitetään, miksi yritys on tai ei ole lähtenyt mukaan Sitoumus2050:een.</p> <p>Tutkimuksessa osoitetaan, että vaikka vastuullisuusraportoinnin taso on kehittynyt kaikilla, ovat sitoumuksessa mukana olevat yritykset siirtyneet integroituneeseen malliin ja omaksuneet Agenda2030 -toimintaohjelman tavoitteet vielä tehokkaammin kuin sitoumuksen ulkopuoliset yritykset. Lisäksi sitoumuksen kuulumisen korreloi positiivisesti holistisen lähestymistavan omaksumisen sekä vastuullisuusraportin monipuolisuuden kanssa. Raporttien ja haastattelujen analyysin ristiriitaiset tulokset viestivät siitä, ettei Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n välistä yhteyttä ole täysin ymmärretty. Kansallisen työkalun suurimmat ansiot liittyivät sen sijaan toimintaympäristön ja lainsäädännön ennakointiin, valtiotoimijaa luotuun yhteyteen sekä Suomea ulospäin edustavaan yhteisöön kuulumiseen.</p>			
<b>Avainsanat – Nyckelord – Keywords</b> yritysvastuu, kestävä kehitys, sidosryhmäteoria, valtioneuvoston kanslia, kestävä kehitys yhteiskuntasitoumus, Sitoumus2050, Yhdistyneet kansakunnat, YK:n kestävä kehitys tavoitteet, Agenda2030			

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 YRITYSVASTUUTUTKIMUS .....</b>	<b>3</b>
2.1 Yritysvastuun määritelmä .....	3
2.2 Historiallinen katsaus .....	5
2.2.1 Sääntelyn heikkeneminen.....	6
2.2.2 Teoreettinen kehitys .....	7
2.3 Yritysvastuu nykypäivänä.....	14
2.3.1 Erot organisaatioittain .....	16
2.3.2 Erot maantieteellisesti .....	17
<b>3 SIDOSRYHMÄTEORIA .....</b>	<b>20</b>
3.1 Teoria kokonaisuudessaan .....	22
3.1.1 Yhteensopivuus markkinaperusteisten talousteorioiden kanssa .....	23
3.1.2 Sidosryhmään kuuluminen ja legitimitetti .....	24
3.2 Sidosryhmäteoria ja julkinen sektori.....	26
3.3 Sidosryhmäteoria ja yritysvastuu .....	27
3.3.1 Yrityskansalaisuus .....	29
3.3.2 Residuaalinen ja integroitunut yritysvastuu .....	29
3.3.3 Yritysvastuun tulevaisuus .....	31
<b>4 TUTKIMUSKOHTEN KUVAUS.....</b>	<b>33</b>
4.1 Tutkimuksen tarve.....	33
4.2 Agenda2030 ja Sitoumus2050 .....	33
4.3 Yritysvastuuraportit.....	36
<b>5 TUTKIMUSASETELMA .....</b>	<b>38</b>
5.1 Tutkimuskysymykset .....	38
5.2 Koeasetelma ja aineisto.....	38
5.3 Menetelmät.....	39
<b>6 EMPIIRINEN ANALYYSI.....</b>	<b>43</b>
6.1 Yleisluonne ja ydinsanoma .....	43
6.2 Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutus.....	49
6.3 Monipuolisuus ja kvantitatiivisuus .....	54
6.4 Sidosryhmäteoria.....	57
<b>7 PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>71</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>76</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>86</b>

# 1 JOHDANTO<sup>1</sup>

Maapallon lämpötila on ihmisen aiheuttamien päästöjen vuoksi noussut yli yhden asteen esiteollisesta ajasta; kuivuus, luonnonkatastrofit ja merenpinnan nousu ovat ajaneet arviolta 25 miljoonaa ihmistä ilmastopakoon (IPCC 2018). Viimeistään Yhdysvaltojen irtaannuttua Pariisin ilmastopöytäkirjasta ei vastuullisuus vaikuta enää merkitsevään yrityksille vain kilpailuetua tai ole välttämättömyys – yritykset ovat alkaneet ottaa omistajuutta ilmastokriisin ratkaisuihin. Samaan aikaan poliittisissa järjestelmissä on tiedostettu, että kestävä kehitys saavuttamiseksi, eli kehityksen, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevaisuuden sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa, täytyy koko yhteiskunnan muuttua. Muutoksen vauhdittamiseksi YK:n jäsenmaat asettivat vuonna 2015 17:stä kestävä kehityksen tavoitteesta koostuvan Agenda2030 -toimintaohjelman, jota Suomessa lähdettiin toteuttamaan sidosryhmätasolla valtioneuvoston kanslian Sitoumus2050 -työkalun avulla.

Agenda2030 -toimintaohjelma tähtää äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä kolmikantaiseen kestäväan kehitykseen, jossa otetaan tasavertaisesti huomioon ympäristö, talous ja ihminen. SDG:t (Sustainable Development Goals) astuivat voimaan vuoden 2016 alussa ja edeltävistä vuosituhtavaroitteista (Millennium Development Goals) poiketen ne ovat universaaleja koskien tasapuolisesti köyhiä, rikkaita ja keskituloisia valtioita. (Päätöslauselma A/RES/70/1). Pääministerin johtaman kestäväan kehityksen toimikunnan koordinoima toimeenpanomalli ”kestäväan kehityksen yhteiskuntasitoumus” linjaa kansalliset Agenda2030 painopisteet ja huolehtii, että kolmikantainen lähestymistapa toteutuu Suomessa. Päätyökalu yhteiskuntasitoumuksen toteuttamiseen on Sitoumus2050, jonka avulla eri sidosryhmät voivat antaa omia toimenpidesitoumuksia yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. (VNK 2016).

Sidosryhmien vastuuta edistäviä poliittisia järjestelmiä on edeltänyt yritys vastuututkimuksessa viisi keskeistä aikakautta: liikemiesten yhteiskunnallinen vastuu, valaistunut oma etu, vastuullisen yritystoiminnan malli, strateginen sidosryhmäjohtaminen ja kestävä kehitys (Lee 2008). Edward Freemanin ym. (2010) sidosryhmäteoria on tukenut tutkimuksen rationalisoitumista ratkaisemalla yritys vastuututkimuksen kolme ongelmaa. Näistä ensimmäinen on arvonluonti ja

---

<sup>1</sup> Tutkielma ei olisi valmistunut ilman perheeni ja ystäväni tukea. Haluan kiittää avusta erityisesti Pauliina Meskusta, jonka vertaistukeen olen saanut kandiseminaarista saakka luottaa. Lisäksi kiitän professori Mikko Mattilaa arvokkaista kommentteista ja ohjauksesta läpi vuoden.

kaupankäynti, sillä yritys vastuututkimus ei puutu arvonluontiin mitenkään, ellei tapa, jolla arvoa luodaan vaikuta negatiivisesti yhteiskuntaan. Toinen ongelma on etiikan ja kapitalismin erottaminen, jonka seuraukset olivat nähtävissä finanssikriisissä sekä kolmantena johtajien päätöksenteko, eli yritys vastuun sitominen päivittäiseen toimintaan.

Tässä tutkielmassa keskityn globaalin poliittisen järjestelmän tuottaman kehikon (YK:n Agenda2030) ja sitä kansallisella tasolla toteuttavan sidosryhmätyökalun (Sitoumus2050) vaikutukseen yksityisellä sektorilla. Tutkin, edeltävään yritys vastuututkimukseen ja Freemanin sidosryhmäteoriaan nojaten, ovatko Sitoumus2050 ja Agenda2030 ohjanneet liikevaihdoltaan Suomen suurimpien yritysten yritys vastuuhjelmia, ovatko yritysten vastuullisuusohjelmat residuaalisia (vastuu voittojen jaon jälkeen) vai integroituneita (vastuu johtamisstrategian keskiössä) ja miksi yritys on tai ei ole lähtenyt mukaan Sitoumus2050:een? Residuaalisen mallin dominoinnista huolimatta, ajatus integroituneesta yritys vastuusta on yleistynyt ja tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko Sitoumus2050 onnistunut edistämään tätä uudenlaista vastuujattelua yrityksissä. Sidosryhmäteoriaa ei ole, Freemanin suosituksista huolimatta, hyödynnetty aiemmin poliittisen järjestelmän toimenpiteiden arvioinnissa. Samalla pyrin vastaamaan tutkijoiden tunnistamaan tarpeeseen eri sektorit ylittävästä yritys vastuu- ja perustutkimuksesta, jossa keskitytään työkalujen ja toimivien käytänteiden kehittämiseen kolmikantaisesti. Ajankohtaisuutensa ansiosta tutkielma on ensimmäinen Agenda2030:n ja Sitoumus2050:n vaikuttavuutta arvioiva tutkimus.

Klassista koeasetelmaa mukailevan tutkimuksen tulokset esittävät, että vaikka vastuullisuusraportoinnin taso on kehittynyt kaikilla, ovat sitoumuksessa mukana olevat yritykset siirtyneet integroidumpaan raportointiin ja omaksuneet Agenda2030:n tavoitteet vielä tehokkaammin kuin sitoumuksen ulkopuoliset yritykset. Toisaalta teoriasidonnaisen sisällönanalyysin ja -erittelyn avulla analysoitujen vastuullisuusraporttien ja avointen teemahaastattelujen ristiriitaiset tulokset viestivät siitä, ettei Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n välistä yhteyttä ole täysin ymmärretty. Kansallisen työkalun suurimmat ansiot liittyvät sen sijaan toimintaympäristön ja lainsäädännön ennakointiin, valtiotoimijaan luotuun yhteyteen sekä Suomea ulospäin edustavaan yhteisöön kuulumiseen. Esittelen päätelmät tutkimuskysymyskohtaisesti luvussa seitsemän. Tutkielma etenee historiallisen yritys vastuututkimuksen kautta (luku 2) sidosryhmäteoriaan (luku 3), josta johdan keinot Sitoumus2050:n vaikutuksen analysointiin. Tutkimuskohteen, -asetelman ja kaksivaiheisen menetelmän läpikäynnin jälkeen (luvut 4 ja 5) syvennyn empiiriseen analyysiin luvussa kuusi.

## 2 YRITYSVASTUUTUTKIMUS

### 2.1 Yritysvastuun määritelmä

Käsitteitä yhteiskuntavastuu, vastuullinen yritystoiminta, eettinen liiketoiminta ja kestävä liiketoiminta käytetään usein synonyymeina yritysvastuulle. Näistä yritysvastuu on kuitenkin 2000-luvulla vakiinnuttanut asemansa yritysten vastuullisuutta tutkittaessa. Yhteiskuntavastuu -termiä sen sijaan käytetään useimmin muiden organisaatioiden, kuten julkisen sektorin toimijoiden vastuullisuudesta puhuttaessa. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011). Alan englanninkielisiä termejä ovat muun muassa Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>2</sup>, Corporate Responsibility (CR) ja Corporate Citizenship (Carroll & Shabana 2010).

Vuonna 1987 lanseerattu ”kestävä kehitys” on yleiskäsite, joka kattaa yritysten, valtioiden ja muiden organisaatioiden toiminnan. Kestävä kehitys on ikään kuin tavoite, johon yritysvastuulla pyritään: kehitys, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevaisuuden sukupolville mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. (FIBS 2017). Kestävä kehitys -käsitettä on kuitenkin käytetty myös määrittelyssä sellaisenaan, sillä YK-liitto (2017) linjaa yritysvastuulla tarkoitettavan kestävä kehityksen periaatteiden ja päämäärien huomioimista ja toteuttamista yritystoiminnassa. Yritysvastuun eri määritelmiä tarkasteltaessa nähdään nopeasti, miten ne eroavat toimijoittain ja esimerkiksi Alexander Dahlsrud (2006) löysi tutkimuksessaan yritysvastuulle 37 eri määritelmää jo kymmenen vuotta sitten. Määritelmien kirjavuudesta huolimatta tuloksissa toistui kuitenkin yritysvastuun kolme pääteemaa, jotka ovat sidosryhmät, vapaaehtoisuus sekä vastuun kolmikantaisuus, eli taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen ulottuvuus.

Edellä kuvatut kolme pääteemaa ovat kuitenkin hyvin laaja tapa ymmärtää yritysvastuu ja sen moniulotteisuuden vuoksi usein jopa alkuperäiset määritelmät, joihin viitataan, ovat ristiriitaisia. Määritelmistä kenties tunnetuin on Keith Davisin (1973) luonnehdinta, että yritysvastuussa yritys reagoi ja ottaa asioita huomioon yli taloudellisten, teknisten ja lainsäädännöllisten vaatimusten. Viimeisen 25 vuoden aikana on kuitenkin eniten viitattu Archie Carrollin (1979) neljän kategorian jaotteluun, jonka mukaan yritysvastuu sisältää

---

<sup>2</sup> Suomen kielen tapaan englannin kielessä ”Corporate Responsibility” (CR) on syrjäyttämässä perinteisen ”Corporate Social Responsibility” (CSR) käsitteen yrityksiin keskittyvässä tutkimuksessa (FIBS 2017).

kaikki taloudelliset, lainsäädännölliset, eettiset ja filantrooppiset<sup>3</sup> eli ihmisystävälliset odotukset, joita yhteiskunnalla on organisaatiosta tietyssä aikana. Määritelmää on kehitetty, sillä se nivoo taloudellisen vastuun osaksi muuta keskustelua (ks. Crane, Matten & Spence 2008; Matten & Moon 2004a). Yritykset usein kokevat taloudellisen suorituksen olevan jotain, mitä he eivät tee vain itselleen, vaan myös yhteiskunnalle tuottaessaan tarvittavia hyödykkeitä ja palveluja, jolloin yrityksen ydintoiminta voi olla tapa toteuttaa yritysvastuuta. (Carroll & Shabana 2010).

Carroll (1979, 500; 1991, 283) jakaa neljä kategoriaa kahteen pääryhmään: taloudellisiin ja lainsäädännöllisiin vastuisiin, joita yritykseltä *vaaditaan* ja eettisiin ja filantrooppisiin vastuisiin, joita yritykseltä *odotetaan* ja *halutaan*. Taloudelliset ja lainsäädännölliset vastuut heijastavat vanhaa sosiaalista sopimusta (social contract) liike-elämän ja yhteiskunnan välillä ja uudet vastuualueet, eli eettiset ja filantrooppiset, heijastavat uutta, laajempaa sosiaalista sopimusta liike-elämän ja yhteiskunnan välillä (Carroll & Shabana 2010, 90). Koska yritysvastuukeskustelu pyörii vahvasti lainsäädännölliset ja taloudelliset vaateet ylittävässä vastuussa, voidaan yritysvastuun perusolemuksena pitää juuri eettisiä ja filantrooppisia kysymyksiä. Philip Kotler ja Nancy Lee (2005) määrittelevätkin yritysvastuun sitoumuksena edistää yhteiskunnan hyvinvointia taloudellisten resurssien ja harkinnanvaraisen liiketoiminnan avulla. Yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäminen tarkoittaa eettisten normien tunnistamista, kunnioittamista ja huomioimista liiketoiminnassa. Filantrooppisia toimia ovat esimerkiksi taiteiden tukeminen, hyväntekeväisyyteen osallistuminen ja koulutuksen edistäminen. (Carroll 1991, 5).

Yrityksen taloudellinen vastuu tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yrityksen tulee tuottaa sellaisia hyödykkeitä ja palveluja, joita yhteiskunta haluaa ja myydä niitä voitolla, jotta osakkaat ovat tyytyväisiä (Carroll 1979, 500). Mutta mihin saakka tai millä kustannuksella yrityksen tulee tavoitella voittoa? Carrollin (1991, 41) mukaan tuottavuusperiaate määriteltiin alun perin ”hyväksyttävänä tuottoina”, mutta on sen jälkeen muuttunut ”tuoton maksimointiin”. Milton Friedmanin (1962) mukaan yrityksillä on vain yksi sosiaalinen vastuu, joka on voiton tavoittelu niin kauan kuin se on pelinsääntöjen mukaista, eli perustuu avoimeen ja vapaaseen kilpailuun ilman petoksia. Michael Barnett (2007, 808) sen sijaan argumentoi, ettei osakkaiden voiton maksimointi

---

<sup>3</sup> Filantropia tarkoittaa ihmisystävällisyyttä tai hyväntekeväisyyttä. Archie Carrollin (1991, 6) määritelmän mukaan filantropia on yritysvastuusta se osuus, joka pyrkii vastaamaan yhteiskunnan odotukseen siitä, että yritys olisi hyvä yrityskansalainen (corporate citizen).

olekaan osakkaiden ensisijainen intressi, sillä liian suuri taloudellinen menestys laskee mahdollisuuksia vaikuttaa sidosryhmiin. Jos sidosryhmistä tuntuu, ettei yritys edistä riittävästi yhteistä hyvää, voivat nämä kokea tulevansa hyväksikäytetyiksi osakkaisen ja liikkeenjohdon voiton maksimonnissa. Edeltävässä tutkimuksessa ollaan siis samaa mieltä, että voiton tavoittelu pitkällä aikavälillä on taloudellisen vastuun perusta yrityksille, mutta eri mieltä siitä millä asteella voittoa tulisi tavoitella lyhyellä aikavälillä.

Ennen historiallista katsausta yritysvastuututkimukseen tai nykypäivän yritysvastuun tarkastelua, on olennaista nostaa esille kysymys, miksi yritysvastuun määrittely koetaan niin tärkeäksi? Onhan vastuullista toimintaa ollut jo pitkään; teollistumisesta saakka on puhuttu inhimillisistä työoloista, terveydenhuollosta ja lahjoituksista hyväntekeväisyyteen ilman sen suurempaa numeroa tai toiminnan erittelyä raportein (Crane, Matten & Spence 2008). Jopa työoloiltaan paljon keskustelua herättäneessä Intiassa on Tata niminen yritys palvellut yhteisöjä ja tehnyt vaikuttavaa filantrooppista työtä jo yli 100 vuotta (Elankumaran, Seal & Hashimi 2005). Yritysvastuun kaltaisissa toimintatavoissa ei siis ole mitään uutta, mutta vastuullisuusohjelmat ovat muuttaneet muotoa johdonmukaisiksi, perusteellisiksi ja ammattimaisiksi. On siis perusteltua sanoa, että yritysvastuussa on siirrytty yrityksen mahdollisesta edelläkävijän asemasta välttämättömyyteen. Välttämättömyys on tuonut mukanaan tarpeen määrittelylle, jotta vastuullisuusjohtajat voivat tunnistaa yrityksiin kohdistuvat odotukset ja esimerkiksi julkinen sektori voi työkalujen, kuten Sitoumus2050:n avulla parhaiten tukea yrityksiä näihin odotuksiin vastaamisessa. Sitoumus2050:een syvennyn tarkemmin luvussa neljä.

## **2.2 Historiallinen katsaus**

Trendinä yritysvastuututkimuksen kehityksessä on ollut konseptin muuttuminen rationaalisemmaksi eli yritysvastuun ja yrityksen rahallisten tavoitteiden välisen linkin vahvistaminen. Näin ollen analyysissa on siirrytty makrososiaalisista vaikutuksista organisaatiotason analyysiin, jossa arvioidaan yritysvastuun merkitystä liikevoittoon. Teoreettisesti on siirrytty selvästi normatiivisesta (explicitly normative) ja eettisesti orientoituneesta argumentoinnista epäsuorasti normatiiviseen (implicitly normative) ja tulosorientoituneeseen johtamistutkimukseen. Merkittävin muutos yritysvastuututkimuksessa on ollut alan muuttuminen irrelevantista ja usein alaspäin katsotusta ajatuksesta yhdeksi puhtasoppisimmaksi ja hyväksytyimmäksi konseptiksi liikemaailmassa viimeisen 20 vuoden aikana (Lee 2008). Ennen nykypäivän yritysvastuun ydinpiirteiden esittelyä kerron aikajanan avulla, miten yritysvastuusta on tullut kestävän kehityksen keskeinen käsite ja toisinpäin.



1917-luvulla Henry Ford seisoi Michiganin oikeussalissa puolustamassa päätöstään käyttää yhtiön kerääntyneitä voittoja – tehtaan laajentamisen ohella – Model T ajoneuvojen hintojen leikkaamiseen. Ford puolustuspuheellaan julisti ensimmäisenä idean yhteiskuntaa palvelevasta liiketoiminnasta. Ajatusta pilkkasivat niin osakkeenomistajat kuin oikeustuomioistuinkin, joka myönsi Dodge Borthersille tämän pyynnön mukaisen ylijäämäpalautuksen. (Supreme Court of Michigan 1919). Vuonna 1999, Fordin lapsenlapsi William Clay Ford Jr. otti yrityksen vastuulleen ja yritti uudestaan vakuuttaa yhtiön osakkaat ”liiketoiminta palveluna” -ajatuksen tärkeydestä. ”Haluamme löytää nerokkaita tapoja ilahduttaa kuluttajia, tarjota ensiluokkaisia tuotteita sidosryhmille ja tehdä maailmasta paremman paikan meille kaikille”, Ford Jr. muotoili. 80 vuotta myöhemmin ajatus ei kohdannutkaan enää kanteita, vaan sai suosiota sekä sidosryhmiltä että osakkailta. (Meredith 1999).

Vielä 1970-luvun lopussa yritysvastuu nähtiin lähinnä vitsinä ja ristiriitaisena toimintana sijoitusten ja liikeyhteisön näkökulmasta. 1990-luvulla yritysvastuu muuttui sen sijaan lähes universaalisti hyväksytyksi ja tuetuksi yhteiskunnan kaikkien osapuolten toimesta. (Lydenberg 2005). Miten tämä muutos tapahtui? Miksi Fordin osakkaat reagoivat niin eri tavoin näinä kahtena periodina? Näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan tässä kappaleessa mahdollisimman kattavasti luomalla teoreettisen kehyksen yritys vastuututkimukselle ja tarkastelemalla keskeisiä teoreetikoita aikakausittain. Tätä ennen syvennyn kuitenkin perustavanlaatuihin kysymyksiin: mistä yritys vastuun kehitys sai alkunsa?

### **2.2.1 Sääntelyn heikkeneminen**

Yritys vastuun kehitystä on kuvattu paradoksaaliseksi seuraukseksi neoliberalimista kansantaloustieteessä. Kehitys alkoi Yhdysvalloissa markkinatalouden vapauden lisäämiseen tähtäävästä deregulaation prosessista, kun poliittisen ja taloudellisen rajoja vahvistettiin heikentämällä julkisen sektorin taloudellista valtaa. Deregulaatio ei kuitenkaan toteutunut, vaan sääntely vain muutti muotoaan markkinoita rajoittavasta niistä vahvistavaksi. Harmaat markkinat ja negatiiviset ulkoisvaikutukset aiheuttivat sen, että samalla kun julkisen sektorin taloudellista valtaa kavennettiin, yritysten yhteiskuntavastuun merkitys ja poliittisuus korostui. (Crouch & Maclean 2011).

Harmaat markkinat ja markkinoiden korruptoituminen liittyivät olennaisesti globalisaation muokkaamiin monikansallisiin yhtiöihin. Kilpailu oli kovaa, mutta silti kansainvälinen kenttä erosi puhtaista talousteorian mukaisista markkinoista. Monikansalliset yhtiöt eivät reagoineet kysyntään niin kuin teorioissa kuvataan tai olleet

passiivisia hinnanottajia, vaan muokkasivat itse markkinoita. Lisäksi yhtiöillä oli korkea näkyvyys ollen samanaikaisesti osittain kansallisten hallitusten tavoittamattomissa. Nämä tekijät saivat aikaan monikansallisten toimijoiden tarpeen kehittyä itse maineeltaan vastuullisiksi toimijoiksi. Toinen syy toiminnan itseohjautumiseen yritysvastuun suuntaan olivat negatiiviset ulkoisvaikutukset, kuten saastuttaminen tai sosiaaliset vahingot. (Crouch & Maclean 2011). Markkinoiden oli vaikeaa korjata negatiivisia ulkoisvaikutuksia, jotka johtuvat yrityksen ei-laskennallisesta toiminnasta (Coase 1960). Lisäksi hallituksilla ei ollut valtaa tai mahdollisuutta hallinnoida monikansallisia yhtiöitä, jolloin yritysvastuu kehittyi täyttämään vaadittavan aukon.

### **2.2.2 Teoreettinen kehitys**

Yritysvastuututkimuksen ensimmäiset julkaisut tehtiin toisen maailmansodan jälkeisenä aikana ja merkittävää keskustelua alettiin käydä vasta 60-luvun jälkeen (Lee 2008; Carroll & Shabana 2010). Jaan teoreettisen viitekehyksen Min-Dong Leetä (2008) mukaillen noin kymmenen vuoden mittaisiin ajanjaksoihin 1950-luvulta lähtien ja arvioin tutkimuksen kehitystä vallitsevien teemojen, rationaalisen näkökulman (yhteys yrityksen liikevoittoon), tutkimuksen motivaation ja yritysvastuuseen kohdistuvan luottamuksen näkökulmasta. Kappaleen loppuun olen koonnut teoreettista viitekehystä havainnollistavan taulukon (kaavio 1), jotta edeltävään tutkimukseen on myöhemmissä luvuissa helppo palata.

#### ***Liikemiesten yhteiskunnallinen vastuu (1950- ja 60-luku)***

Monien mielestä Howard Bowen (1953) rakensi pohjan yritysvastuun teoretisoinnille teoksellaan ”Social Responsibilities of the Businessman” (ks. Carroll 1979; Preston 1975; Wartick & Cochran 1985). Ajatuksia yhtiöiden ja yhteiskunnan yhteydestä oli kuitenkin jo aikaisemminkin olemassa (ks. Mills 1956). Bowenilla oli yritysvastuun suhteen selvä kanta. Hän tiedosti, ettei se ole ihmelääke yhteiskunnan ongelmille, mutta uskoi sen olevan positiivinen kehityssuunta. Bowen näki yritysvastuun olevan osa parempaa amerikkalaista yhteiskuntaihannetta, jossa taloudelliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet tukevat toisiaan. Koska laissez-faire markkinataloudessa tapahtuu välttämättömiä epäonnistumisia, Bowen (1953, 14–21) ehdotti, että yritysvastuu olisi paikkaava toimintamalli näille epäonnistumisille.

Bowen ei siis pohdi onko yrityksillä yhteiskunnallista vastuuta vai ei, sillä hän pitää sitä itsestään selvänä vaan miettii, mitkä tarkalleen ottaen ovat liiketoiminnan vastuut. Toiseksi hän miettii, millaisia yhteiskunnallisia institutionaalisia muutoksia yhteiskunta

voi tehdä tukeakseen yritys vastuuta. Bowenin (1953, 69–106) mukaan edellisessä luvussa kuvatut institutionaaliset muutokset 1900-luvun alkupuoliskolla aikaansaivat sen, että yritysjohto alkoi kiinnittää huomiota yhteiskunnalliseen vastuuseen. Bowenin selitys on hyvin uusinstitutionaalisen teorian kaltainen jakautuen kolmeen osaan, eli säädöksiin, normatiivisuuteen ja kognitiivisiin mekanismeihin (ks. myös Scott 2001, Lee 2008). Toinen aikakauden vallitseva yritys vastuun teoreetikko oli William Frederick (1960), jonka kolme ydinajatusta vaikuttivat vahvasti yritys vastuun käsitteen muokkautumiseksi sellaiseksi kuin sen tänä päivänä miellämme (ks. luku 2.3). Ydinajatuksia olivat yritysjohtajan näkeminen julkisena edunvalvojana, kilpailevien vaatimusten tasapainottelu sekä yritysfilantropia.

Aikakauden keskustelu ei ollut kuitenkaan pelkästään yritys vastuun myönteistä. Bowenin (1953) ja Frederickin (1960) ajattelua vastaan asettui voimakkaimmin tunnettu älykkö Milton Friedman (1962) sanoen, että yritys vastuun loukkaa elinkeinoharjoittamisen vapautta. Friedman uskoi, että talouden ja politiikan välillä tuli säilyttää selvä ero. Hänen mukaansa yritys vastuun on sekä kallista että epäreilua osakkaita kohtaan. Johtajien ensimmäinen ja ensisijainen vastuu on maksimoida osakkaiden utiliteetti eli varallisuus, jonka vuoksi yhteiskunnalliset ongelmat tulee jättää poliitikoille ja järjestöille. Friedman suhtautuu myös epäilevästi johtajien taitoon käsitellä yhteiskunnallisia ongelmia ja ilmaisee riskin, että varoja käytetään oman edun tavoitteluun yritys vastuun nimissä (ks. myös Davis 1973). Myös Theodore Levitt (1958) ja Friedrich Hayek (1969) varoittavat yritysmaailmaa yritys vastuun riskeistä, kun sosiaalisen vastuun kysymykset vievät huomiota pois yritykselle elintärkeästä tulosajattelusta. Perustavanlaatuisista eroista johtuen aikakaudesta jäi käteen kiivas keskustelu ilman vastakkaisten osapuolten sopua tai halua harkita vaihtoehtoisia näkökulmia. Kiinnostus aihetta kohtaan kuitenkin syntyi ja näkyi 1960-luvulla Yhdysvalloissa sosiaalisina liikkeinä sekä työntekijöitä ja kuluttajia suojelevana lainsäädäntönä, kuten Equal Pay Act vuodelta 1963 (Lee 2008; Carroll & Shabana 2010).

### ***Valaistunut oma etu (1970-luku)***

Läpimurtoa yritys vastuututkimuksen kehityksessä ei tullut ennen 1970-lukua, jolloin taloudellisen kehityksen komitea (Committee for Economic Development, CED) julkaisi uuden tutkimuksen *A New Rational for Corporate Social Policy* (Baumol, Likert, Wallich, McGovan 1970). Tutkimus tarjosi yritys vastuuseen edeltävää aikakautta laajemmän näkökulman. Henry Wallich ja John McGovan (1970) tunnistivat, että suhtautuminen yritys vastuuseen jatkuu ristiriitaisena, ellei todisteta, että yritys vastuun on

linjassa osakkaiden intressien kanssa. Tämä synnytti yritysvastuututkimuksen uuden rationaalin. Edelleen kapean käsityksen mukaan Friedman oli oikeassa hyödyn maksimoinnista. Uudessa rationaalissa teoreetikot kuitenkin tiedostivat, että modernin yhtiöiden osakkaiden luonteen muutos on muuttanut myös hyödyn maksimoinnin merkitystä. Monet henkilöt ovat osakkaina useassa yhtiössä, jolloin hyötyä halutaan maksimoida näissä kaikissa eikä ole toivottavaa, että toinen yhtiö heikentää toisen menestystä vaikuttamalla toimintaympäristöön negatiivisesti.

Wallichin ja McGowanin (1970) johtopäätös on, että yhteiskunnallisten asioiden huomioonotto on osakkaiden pitkän aikavälin etujen mukaista. Tätä ajattelun muutosta on kutsuttu valistuneeksi omaksi eduksi (Lee 2008). Myös moni muu tutkimus tukee ajatusta, että yhtiön kannattaa ottaa toimintaympäristönsä huomioon (ks. Davis 1973) ja teoreetikoiden tulokset innoittivat aiheen monipuoliseen jatkotutkimiseen (ks. Elkins 1977; Fitch 1976; Keim 1978; Moyer 1974). Aikakauden myötä suhtautuminen yritysvastuuta kohtaan muuttui vahvasti normatiivisesta eli ohjeellisesta, miten asioita kuuluisi tehdä ajattelusta, positiiviseksi suhtautumiseksi. 1970-luvulta lähtien tutkimusta on syntynyt sisällöistä ja implementaation keinoista, jotka eivät ole ristiriidassa perustavanlaatuisten intressien kanssa (ks. Ackerman 1973; Murray 1976). Lee (2008) toteaa aikakauden puutteeksi kuitenkin sen käsitteellisyuden, sillä ”valaistunut oma etu” ei tarjoa teoreettista viitekehystä, jonka päälle voisi rakentaa.

1960-luvulla Yhdysvalloissa alkaneet sosiaaliset liikkeet oikeuksien, kuten naisten, kuluttajien ja ihmisoikeuksien puolesta jatkuivat 1970-luvulla ja saivat aikaan sosiaalisen vastuun käsitteen laajenemisen. Patrick Murphy (1978) kuvaa aikaa ongelmien tiedostamisen aikakaudeksi. Liikkeet johtivat siihen, että yritysten oli välttämätöntä reagoida yhteiskunnallisiin asioihin sen sijaan, että yrityksissä olisi vain oletettu tietyn tyyppisen vastuun olevan ensisijaista (Ackerman 1973; Murray 1976; Frederick 2008). Reagointia on kuvattu englanninkielisellä termillä ”corporate social responsiveness” ja olettamista termillä ”corporate social responsibility”. Valaistuneen oman edun aikakautena näiden lähestymistapojen yhdistäminen oli keskeistä, jonka johdosta myös yritysvastuun tulorientoitunut ajattelutapa alkoi korostua. (Frederick 1978; Wartick & Cochran 1985; Wood 1991).

### ***Vastuullisen yritystoiminnan malli (1980-luku)***

Archie Carroll (1979) tarjosi pohjan vastuullisen yritystoiminnan mallin (corporate social performance model) teoreettiselle tarkastelulle ja aineellistamiselle artikkelissaan A

*three-dimensional model of corporate social performance*. Artikkelin kolmikantainen yritysvastuumalli sai heti tukea ja mallia kehitettiin pidemmälle (ks. Miles 1987; Ullmann 1985; Wartick & Cochran 1985; Wood 1991). Mallin kolme ulottuvuutta olivat yritysvastuu, yhteiskunnalliset kysymykset ja yrityksen yhteiskunnallinen vastauskyky. Mallissa taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden vaihtokauppa-ajattelusta luovuttiin ja siirryttiin moniulotteisen liiketoiminnan malliin. Uusi malli sisälsi holistisesti taloudellisen, lainsäädännöllisen, eettisen ja filantrooppisen kategorisoinnin, mahdollistaen osa-alueiden erilaiset painotukset, mutta vaatien kaikkien elementtien olemassaoloa. Jokaisessa kategoriassa oli mahdollista valita toimintatapa neljästä vaihtoehdosta: reaktio, puolustus, sopeutuminen tai ennakointi. Ennakointi toimintamallina oli yksi yritysvastuun puolustuksen innoittajista, kun havaittiin, että varautuminen, suunnittelu ja aloitteellisuus on käytännöllisempää ja edullisempää kuin reagoiminen sosiaalisiin ongelmiin niiden ilmetessä (ks. Carroll & Buchholtz 2009). Lisäksi todettiin, että hallituksen regulaatiota voidaan estää tai hidastaa jos yritykset täyttävät yhteiskunnalliset vaatimukset itsehallinnolla (ks. Carroll & Shabana 2010).

Carrollin (1979) malli tarjosi siis viitekehyksen, jonka kautta yrityksen strategista reaktiota johonkin yhteiskunnalliseen kysymykseen voidaan arvioida. Mallia on kehitetty sen pragmaattisuudesta, sillä se tarjosi akateemikoille perustavanlaatuisen kehikon yritysvastuun näkökulmien tutkimiseen. Esimerkiksi Steven Wartick ja Philip Cochran (1985) jatkoivat Carrollin mallia jaotteleamalla sen periaatteisiin, prosesseihin ja menettelytapoihin (the three p's: principle, process, policy). Wood (1991) edelleen jatkoi Wartickin ja Cochranin mallia yhdistämällä tutkimukseen Freemanin (1984) sidosryhmäteorian, johon tässä tutkimuksessa syvennyn luvussa kolme.

Toisaalta Carrollin (1979) malli taas tarjosi yritysjohtajalle työkalun, jonka avulla voi käsitellä yrityksen kohtaamia yhteiskunnallisia kysymyksiä. Lähestymistavan ansiosta saadaan vältettyä abstraktia lähestymistapaa ja keskityttyä yhtiön ja sen välittömän ympäristön väliseen suhteeseen (Lee 2008). Kaikista ansioista huolimatta, vastuullisen yritystoiminnan mallia ei otettu laajasti käyttöön jatkotutkimuksessa sen yhden merkittävän puutteen vuoksi; mallia ei ollut mahdollista empiirisesti mitata tai testata (Wood & Jones 1995). Näin ollen epävarmuus yritysvastuun tuloksia kohtaan säilyi vielä läpi 1980-luvun, vaikka uuden rationaalien mukaiset tutkimustulokset yritysvastuun ja liikevoittojen yhteydestä olivat jo pääasiassa positiivisia (Margolis & Walsh 2001).

### ***Strateginen sidosryhmäjohtaminen (1990-luku)***

Johtamistutkimus tai johtamisen vallankumous, kuten Peter Drucker (1993) asian esittää, pääsi kukoistukseen viimein 1990-luvulla. Johtamistutkimuksen rinnalla hyödynnettiin vahvasti sidosryhmämallia, mikä ratkaisi edellä kuvatun ongelman yritysvastuun mitattavuudesta (ks. Wood & Jones 1995). Sidosryhmämallin ansiosta yritysjohtajat saivat määriteltyä tarkasti toimijat ja yrityksen aseman ja toiminnan suhteessa heihin. Yritysvastuun abstraktius saatiin ratkaistua, kun vastuu jaettiin yhteiskunnallisen vastuun sijaan selviin ryhmiin: vastuu työntekijöille, asiakkaille ja hallitukselle. Sidosryhmäjohtamisteoria siis määritteli yhtiön tarkoituksen uudella tavalla. Taloudellisen ja sosiaalisen välinen jaottelu ei ollut enää merkittävää, sillä pääpaino oli yhtiön selviytymisessä, jolloin osakkaiden rinnalla muut sidosryhmät tuli pitää tyytyväisinä. Johtamisen aikakautena katse siirrettiin siis suhteiden ylläpitoon, jolla oli selvä yhteys yritysvastuun kanssa. (Freeman 1990).

Max Clarkson (1995) kehitti sidosryhmämallia pidemmälle määrittelemällä eron sidosryhmiä koskevien kysymysten ja julkisten kysymysten välille. Clarksonin mukaan julkiset eli yhteiskunnalliset kysymykset johtavat lopulta lainsäädäntöön ja sääntelyyn. Jos lainsäädäntöä tai sääntelyä ei tule, kyseessä voi olla sidosryhmäkysymys, mutta ei välttämättä yhteiskunnallinen kysymys. Näin ollen analyysin taso tulee erottaa institutionaalisiin, organisaationaalisiin ja yksilöllisiin kysymyksiin. Thomas Jones (1995) liitti edelleen sidosryhmämallin talousteorioihin, kuten agenttiteoriaan, ryhmän tuottavuusteoriaan ja transaktio-kustannusteoriaan, luoden selvän yhteyden käytöksen ja lopputuleman välille. Mallien ansiosta yritysvastuututkimusta on suunnattu enemmän yrityksen ja tietyn sidosryhmän välisen yhteyden tutkimiseen (ks. luku 3). Ironisesti tämä on kuitenkin johtanut yritysvastuun merkityksen laajenemiseen, kun sidosryhmien kautta mukaan keskusteluun on tullut uusia teemoja, kuten diversiteetti, ympäristövastuu, positiivinen syrjintä (affirmative action) ja läpinäkyvä kirjanpito (Lee 2008).

### ***Kestävä kehitys (2000-luku)***

Yritysvastuun ja liikevoiton yhteyttä selvitettiin jo 1970-luvulla positiivisin tuloksin. Ongelmana oli kuitenkin linkin etsiminen ilman syvällisempää suhteen selvittämistä (Lee 2008). Haasteellista oli, että kun yhteys löydettiin, toimintojen välillä oli edelleen täysin erilaiset identiteetit ja logiikat (ks. esim. Weick 1977). 1990-luvun jälkeen käsitettä on rationalisoitu niin paljon, että osakkaat ja sijoittajat ovat alkaneet uskoa, että strateginen yritysvastuu oikeasti johtaa rahallisiin palkkioihin pitkällä aikavälillä. Myös enemmistö tutkimuksista tukee 1970-luvun varovaisia tuloksia yritysvastuun ja liikevoiton

positiivisesta korrelaatiosta (ks. BusinessGreen 2008; Margolish & Walsh 2003; Griffin & Mahon 1999). Onkin todettu, että jos Friedman ottaisi kantaa nyt, hän olisi paljon myönteisempi yritysvastuuta kohtaan tai vaikkei hän olisi myönteisempi, kritiikki ei perustuisi yritysvastuun ja rahallisten palkkioiden väliseen positiiviseen korrelaatioon vaan politisointiin (Vogel 2005). Vähäisemmälle huomiolle on nimittäin jäänyt Friedmanin näkemys, että yhteiskunnallista vastuuta toteuttava yritysjohtaja omaksuu itselleen julkishallinnolle kuuluvia tehtäviä (Teivainen 2013, 84).

Liikevoittokeskustelu loi pohjan yritysvastuun tutkimisille ja oikeutukselle vuosisadan taitteen jälkeen. Yritysvastuun taloudelliselle oikeutukselle annettiinkin useita eri perusteluja (Carroll & Shabana 2010). Simon Zadek (2000) jakoi perustelut neljään: maineen puolustukseen (kivun lievittäminen), kustannukset ylittäviin hyötyihin (perinteinen perustelu), ydintoimintoihin integroimiseen (strateginen oikeutus) ja riskien hallinnoimiseen (kivun ennaltaehkäisy). Elizabeth Kurucz, Barry Colbert ja David Wheeler (2008) lisäsivät perusteluihin vielä kilpailukyvyn parantamisen ja yrityksen näkemisen osana yhteiskuntaa. Kilpailukyky paranee, kun saadaan lojaaleja sidosryhmiä ja toisaalta vältetään ryhmien vastustus. Lisäksi yrityksen oikeutettu liikkumatila kasvaa, kun se nähdään yhteiskunnan hyvinvointia edistävänä toimijana. Moniulotteiset oikeutuksen teorit johtivat siihen, että yritysvastuun heterogeenisuus ymmärrettiin, eikä enää etsitty vain suoria välittömiä voittoja vaan tunnistettiin epäsuorien linkkien vaikutus taloudelliseen menestykseen. Myös aiempien tutkimustulosten epävarmuus ja epäjohdonmukaisuus selventyi, kun homogeenista yritysvastuustrategiaa tai tuloksia ei enää tavoiteltu (ks. N. Smith 2003; T. Smith 2005; Barnett 2007; Porter & Kramer 2006).

Rationalisoitumisen myötä 2000-luvulla yritysvastuuta on liitetty enemmän myös muihin tavoitteisiin, kuten hyvään maineeseen ja sidosryhmäjohtamiseen. Keskustelu on alkanut pyöriä jo aloitettujen vastuutoimien legitimoinnissa ja toiminnan jatkamisessa kansan kannustaessa siihen vahvasti (Bernstein 2000). Tämän vuoksi Frederick (2008) nimesikin vuosikymmenen globaalin yrityskansalaisuuden aikakaudeksi. Osakkaiden rinnalla taloudellinen vastuullisuus alkoi kiinnostaa myös muita sidosryhmiä. Aktivistien pitkän aikavälin etuna oli, että yritykset pystyvät ylläpitämään sosiaalisia hankkeitaan. Hallituksen elimet halusivat nähdä, saavatko yritykset tuotettua sosiaalisia ja ekologisia etuja kustannustehokkaammin yritysvastuulla kuin mihin lainsäädännöllä tai regulaatiolla päästään (Zadek 2000). Asiakkaat taas alkoivat heijastaa arvojaan kulutuksessaan, ajatuksenaan parantaa maailmaa jälkisukupolville. Näin ollen kestäväää liiketoimintaa alettiin suosia myös asiakkaiden piirissä. Ajatusmalli maailman

parantamisesta jälkisukupolville kehystettiin yhteiskunnassa ja kansainvälisesti termillä kestävä kehitys, johon YK:n 2000-luvun määritelmän mukaan koko yritysvastuulla pyritään (YK-liitto 2017).

Yritysvastuututkimuksen aikakaudet, eli liikemiesten yhteiskunnallinen vastuu, valaistunut oma etu, vastuullisen yritystoiminnan malli, strateginen sidosryhmäjohtaminen ja kestävä kehitys paljastavat muutoksen skeptisestä suhtautumisesta myönteiseksi. Edellisen vuosisadan alussa yritysvastuu oli kehystetty ympäröivästä moraalilla ja makrososiaalisilla termeillä niin, etteivät osakkaat nähneet, miten toiminta liittyi intresseihin, yrityksen suoritukseen tai johtamiseen. Yritysvastuun merkitys on osakkaille 2000-luvulla siis paljon miellyttävämpi kuin mitä se merkitsi Henry Fordin puhuessa 1917-luvulla. Ottaen huomioon, ettei yritysvastuun ja hyödyn välille oltu tuona aikana luotu minkäänlaista loogista linkkiä, oli Dodge Borthersien päätös haastaa Ford oikeuteen täysin rationaalista käytöstä (Lee 2008).



	Julkaisut	Vallitseva teema	Yhteys liikevoittoon	Motivaatio	Teoreetikoiden usko yritysvastuuseen
1950- ja 60-luku	Puolesta:				
	Bowen (1953), Frederick (1960)	Etiikka ja yhteiskunnallinen velvollisuus	Ei suhdetta	Yhtiön ulkoisvaikutusten hallinta	Ristiriitainen/ todella matala
	Vastaan:				
	Levitt (1958), Friedman (1962), Hayek (1969)	Yhteiskunnan ja talouden erillisyyt, osakkaat	Ei suhdetta	Sosiaalisen vastuun poissulkeminen	Ristiriitainen/ todella matala
1970-luku	Wallich & McGowan (1970), Murphy (1978)	Valaistunut oma etu (osakkaiden intressit moniulotteiset)	Suhteen etsiminen	Kahden vastakkaisen näkökulman sovinnonteko	Matala
1980-luku	Carroll (1979), Freeman (1984), Wartick & Cochran (1985)	Vastuullinen yrittäjätoiminnan malli (corporate social performance model)	Löyhä suhde	Pragmaattinen ja perinpohjainen mallin rakentaminen	Keskitaso
1990-luku	Freeman (1984), Drucker (1993) Clarkson (1995), Jones (1995)	Sidosryhmä malli ja strateginen johtaminen	Tiukka	Käytännönläheisyys (empiirinen testaus ja implementointi) ja kilpailuetu	Korkea
2000-luku	Zadek (2000), Kurucz (2008), Frederick (2008), Lee (2008), Carroll & Shabana (2010)	Kestävä kehitys, yritysvastuun ja liikevoiton yhteys, heterogeenisyys	Yhdistynyt	Positiiviset (suorat ja epäsuorat) hyödyt, tulevat sukupolvet	Todella korkea

**Kaavio 1. Yritysvastuututkimuksen teoreettinen viitekehys**

### 2.3 Yritysvastuu nykypäivänä

Ennen Sitoumus2050:n tavoitteita tukevan sidosryhmäteorian läpikäymistä esittelen lyhyesti kuusi ydinpiirrettä, jotka Andrew Crane, Dirk Matten ja Laura Spence (2008) ovat historiallisen kehityksen pohjalta nykypäivän yritysvastuulle johtaneet. Harva määritelmä, jos mikään, sisältää kaikkia, mutta toisaalta ei ole määritelmää, joka ei sisältäisi jotain seuraavista piirteistä (ks. myös Dahlsrud 2006). Ensimmäinen piirre on, että toiminnan tulee olla vapaaehtoista ollakseen yritysvastuuta. Tämä vapaaehtoisuus kriteeri on kuitenkin kriitikoiden mielestä ollut suurin puute yritysten vastuullisuudessa (ks. De Schutter 2008, 203). Toinen yritysvastuun ydinpiirre on ulkoisvaikutusten

sisäistäminen ja niiden hallinnoiminen. Ulkoisvaikutuksia ovat positiiviset tai negatiiviset vaikutukset, kuten saasteet, jotka aiheutuvat yrityksen taloudellisesta toiminnasta, mutta joita ei oteta huomioon markkinahinnassa. Ulkoisvaikutuksia voidaan paikata regulaatiolla, mutta ensimmäisen piirteen mukaisesti yritys vastuussa haittoja pyritään lieventämään tai välttämään kokonaan vapaaehtoisella toiminnalla, kuten esimerkiksi investoimalla puhtaaseen teknologiaan. Myös Sitoumus2050 -työkalu perustuu ensimmäisen piirteen mukaisesti vapaaehtoisuudelle. Suuri osa yritys vastuusta keskittyy juuri ulkoisvaikutuksiin, kun arvioidaan liiketoiminnan maantieteellisen siirtämisen tai toiminnan koon pienentämisen sosiaalisia ja taloudellisia vaikutuksia (Husted & Allen 2006). Yksi tunnettu esimerkki ulkoisvaikutusten hallinnasta on Unileverin ja Oxfamin yhteistyö Aasiassa, jossa arvioitiin liiketoiminnan positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia köyhyydessä elävään väestöön Intiassa (Clay 2005).

Kolmas yritys vastuun ydinpiirre on useisiin sidosryhmiin suuntautuminen sen sijaan, että keskityttäisiin pelkkiin osakkaisiin. Yritys vastuututkimuksessa tämä piirre herättää eniten ristiriitoja. Ollaan yhtä mieltä siitä, että osakkaat tulee huomioida, mutta erimieltyä siitä, mitkä kaikki muut ryhmät kuuluvat yrityksen sidosryhmiin. (Crane, Matten & Spence 2008). Tähän kysymykseen syvennyn tarkemmin sidosryhmäteoria -luvussa kolme. Toinen väitelty teema on neljäs ydinpiirre, eli yritys vastuun filosofinen ja arvopohjainen puoli, jossa keskustelu on siirtynyt siitä *mitä* yritykset tekevät sosiaalisella areenalla siihen *miksi* yritykset tekevät mitä tekevät. Viides yritys vastuun ydinpiirre on yrityksen yhteiskunnallisen ja taloudellisen vastuun yhteensovittaminen. Kuten historiallinen kehitys osoitti, on yritys vastuun ja yrityksen liikevoiton välistä yhteyttä tutkittu paljon ja suurin osa tuloksista tukee positiivista korrelaatiota (ks. BusinessGreen 2008; Schuler & Cording 2006; Margolis & Walsh 2003; Griffin & Mahon 1999).

2000-luvun yritys vastuututkimus on keskittynyt paljon yritys vastuun liittämiseen kaikkiin yrityksen operaatioihin, jotka vaikuttavat yhteiskuntaa. Kuudes ydinpiirre, eli filantropian yli -ajattelu tarkoittaakin sen tutkimista, miten tuotanto, markkinointi, hankintaosasto, henkilöstöhallinto, logistiikka ja rahoitus vaikuttavat yhteiskuntaan. Keskustelussa valitseva teema on, että yritys vastuun ei tulisi olla päälle liimatusti yksi osa toimintaa, vaan sen tulisi olla integroidusti sisällä kaikissa toiminnoissa (ks. Grayson & Hodges 2004). Jopa Iso-Britannian yritys vastuun ministeri Nigel Griffiths totesi jo vuonna 2004, että yritys vastuun tulee olla osa koko yrityksen ydin eetosta eli uskottavuutta. (Crane, Matten & Spence 2008). Sitoumus2050 kannustaakin

vastuullisuuden sisällyttämiseen läpileikkaavasti toimijan eri toimintayksikköihin ja sidosryhmäteorian avulla tulen määrittelemään, mitä tämä yritysten kohdalla tarkoittaa.

### **2.3.1 Erot organisaatioittain**

Yritysvastuututkimuksen pääareena on yksityinen sektori ja ennen kaikkea suuret yhtiöt, kuten englanninkielisen nimestä corporate social responsibility (CSR) voi päätellä. Englanninkielisessä yritysvastuututkimuksessa on erotettu toisistaan CSR ja pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (PK-yritys) keskittyvä tutkimus. Suuriin yhtiöihin keskittyminen on luonnollista, sillä valtaosa yritysvastuukeskustelusta perustuu siihen, kenen tai keiden sidosryhmien etuja tulisi ajaa. Sidosryhmäkeskustelussa siis oletetaan yhtiöllä olevan joukko sijoittajia, omistajia, asiakkaita ja muita sidosryhmiä, joiden etujen priorisointi on oleellista. Toiseksi suuryhtiöt ovat alttiimpia ja näkyvämpiä yhteiskunnalliselle kritiikille, jonka vuoksi juuri näiden yhtiöiden piirissä yritysvastuusta on muokkautunut hyvin organisoitunutta. (Crane, Matten & Spence 2008).

PK-yrityksissä tilanne on toisenlainen, sillä paljon pienempi osa näistä yrityksistä raportoi vastuullisuudestaan säännöllisesti tai tiedottaa siitä muuten systemaattisesti. Alankomaissa toteutetun tutkimuksen mukaan vain 20 prosenttia PK-yrityksistä raportoi vastuullisuudestaan, kun suuryhtiöissä vastaava luku oli yli 60 prosenttia. Mahdolliseksi syyksi todettiin raportoitavien osakkaiden puuttuminen, eli ei ole tahoa kenelle koetaan välttämättömäksi raportoida tai perustella päätöksiä virallisesti, jolloin yrityksen tärkeimpiä suhteita hoidetaan henkilökohtaisella tasolla. PK-yritykseltä saattaa myös puuttua vaadittavia resursseja, eivätkä he toisaalta ole yritysvastuuseen kannustavan yhteiskunnallisen keskustelun keskiössä. (Graafland, Van de Ven & Stoffele 2003). Vaikka tutkimuksessani keskityn sidosryhmiä paljon omaaviin yhtiöihin, on Sitoumus2050 -työkalu avoin kaikenkokoisille yrityksille ja voi näin ollen tarjota ratkaisun esimerkiksi yrityksen resurssipulaan.

Ensisilmäyksellä voisi ajatella, ettei yritysvastuu koske julkista sektoria, eli esimerkiksi ministeriöitä, kouluja ja valtakunnallisia julkisia palveluita. Kuitenkin julkinen sektori tuottaa usein ison osan hyödykkeistä ja palveluista yhteiskunnassa; monissa maissa jopa 40–50 prosenttia BKT:stä. Näin ollen julkiseen sektoriin kohdistuvat samat vastuullisuusvaatimukset kuin yksityiselle sektorille ja yhteiskunnan näkökulmasta nämä vaateet voidaan nähdä jopa perustellumpina. Julkisella sektorilla sosiaalinen ulottuvuus korostuu taloudellisen tuottavuuden sijaan ja myös vaikutusvaltaa on julkisella toimijalla usein enemmän kuin yksittäisellä suuryhtiöllä. Näin ollen myös julkisen sektorin

yrittävyydenraportit ovat lisääntyneet. Esimerkiksi British Broadcasting Corporation (BBC) julkaisee vuosittainen vastuullisuusraportin (Seitanidi 2004) ja Yleisradio Suomessa käyttää Global Reporting Initiative (GRI) indeksin mukaista raportointitapaa vastuullisuudesta (Yle 2016). Myös sitoumuksia on tehty julkisen sektorin toimesta ja esimerkiksi ministeriöt ovat julkaisseet yli 40 sitoumusta sitoumus2050.fi -tietokannassa.

Monet julkiset toimijat ovat ottaneet aktiivisen roolin yritysvastuun edistämässä. Vaikka yritysvastuu perustuu vapaaehtoisuuteen, voi julkinen sektori tarjota kannustimia ja fasilitoida yritysvastuukenttää (Crane & Matten 2007, 488–499). Suomessa tällainen vapaaehtoisuuteen perustuva julkisen sektorin väline on tässä tutkimuksessa syvennyttävä Sitoumus2050. Iso-Britanniassa vastaavia aloitteita ovat Ethical Trade Initiative vapaan kaupan edistämiseen ja CSR Academy yritysjohtajien kouluttamiseen (Moon 2004). Kansallisten aloitteiden rinnalla on myös paljon monikansallisia aloitteita; tunnetuimpana YK:n Global Compact -periaatteet. Myös Euroopassa aiheen eteen on tehty paljon, mikä ilmenee EU:n komission vuosittaisista Valkoisista kirjoista ja esimerkiksi European Alliance on CSR -yhteisöstä, jonka tarkoitus on kannustaa yrityksiä ottamaan autonomisempaa roolia vastuullisuuden edistämässä. (Gardner 2006).

Yritysvastuu koskettaa myös kolmatta sektoria ja kansalaisjärjestöjen rooli onkin vahvasti linkitetty yritysvastuuseen. Monet alkuperäisistä vaatimuksista yrityksille, kuten luonnonsuojelu, työsuojelu ja -hyvinvointi sekä ihmisoikeusrikkomusten ehkäisy, on tuotu pöytään juuri järjestöjen, kuten Greenpeacen, Save the Childrenin ja Amnesty Internationalin toimesta. Vaatimusten esittäminen pitää sisällään myös toisen puolen eli vastuun ja läpinäkyvyyden. Näin ollen raportoinnin ja toiminnan oikeuttamisen vaatimukset koskettavat julkisen sektorin tapaan kolmatta sektoria paikoittain jopa enemmän kuin yksityistä. (Crane, Matten & Spence 2008). Järjestöjen rooli vahtikoirina toimimisesta on myös kehittynyt aidon kumppanuuden suuntaan ja monet yritysten vapaaehtoisista aloitteista onnistuvat juuri järjestöyhteistyön avulla (Warner & Sullivan 2004). Esimerkki tällaisesta yhteistyöstä on Marine Stewardship Council, jonka World Wide Fund (WWF) ja Unilever perustivat yhdessä asettaakseen säännöt ja toimintamallit kestävään kalastukseen (Doh & Teegen 2003).

### **2.3.2 Erot maantieteellisesti**

Yritysvastuututkimus ja yritysvastuun tulkinta vaihtelevat sektorien ohella myös maittain. Etenen tässä alaluvussa luettavuuden vuoksi yksinkertaistetusti teollisuusmaiden kautta kehitysmaihin ja kehittyviin markkinoihin. Pyrin kuitenkin

nostamaan myös maakohtaisia esimerkkejä osoittaakseni yksinkertaistetun jaon puutteellisuuden ja yritys vastuukentän monipuolisuuden. Kuten historiallisessa katsauksessa kävin läpi, ajatus yritys vastuusta on peräisin Yhdysvalloista, jossa regulaation puute ja liberaali hyvinvointivaltiomalli loivat otolliset puitteet vastuullisuuden kehittymiselle. Yksilön vapautta ja vastuuta korostavassa maassa yritys vastuun keskeisiksi teemoiksi ovat nousseet koulutus, terveydenhuolto ja lahjoitukset yhteisölle. (Matten & Moon 2004b). Filantropia on korkealla yritys vastuun asialistalla ja esimerkiksi yhtiöiden lahjoitukset yhteisölle ovat Yhdysvalloissa kymmenkertaisia verrattuna vastaaviin Iso-Britanniassa (Brammer & Pavelin 2005).

Yhdysvalloista poiketen, Euroopassa on perinteisesti luotettu julkiseen sektoriin yhteiskunnallisten asioiden hoitamisessa. Kotimainen valtioneuvoston kanslian koordinoima Sitoumus2005 -työkalu tukee tätä perinnettä. Yritys vastuun onkin tullut Eurooppaan Yhdysvalloissa toimineiden monikansallisten yhtiöiden kautta, jonka vuoksi kyseiset yhtiöt ovat myös johtavia yritys vastuussa Euroopassa. (Crane, Matten & Spence 2008). Muita syitä yritys vastuun lisääntymiseen teollisuusmaissa ovat monikansalliseen yhtiöön vaikuttavat olosuhteet toisessa maassa, kuten ihmisoikeuksien suojelun tarve, huono hallinto ja koulutuksen puute. Monikansallisten toimijoiden suuntaan painetta luovat vastuullisen investoinnin kriteerien mukaisesti toimivat globaalit sijoittajat, kolmannen sektorin toimijat sekä media. (Matten & Moon 2004b).

Myös yritys vastuun teemat vaihtelevat teollisuusmaiden välillä merkittävästi. Tästä esimerkkinä ovat ilmastonmuutos ja ruokaturvakysymykset, jotka eivät perinteisesti ole olleet Yhdysvalloissa toimivien yritysten asialistalla korkealla (Doh & Guay 2006). Sen sijaan Euroopassa ilmastonmuutokselle on laitettu paljon painoarvoa. Kaukoidässä yritys vastuukeskustelu on taas perinteisesti pyörinyt toiminnan läpinäkyvyyden ympärillä. Yritys vastuun myös heijastaa usein väestön etnistä jakaumaa ja esimerkiksi Australiassa ja Etelä-Afrikassa huomiota on kohdistettu paljon siihen, miten yritykset ottavat alkuperäiskansojen ja tummaihoisten oikeudet huomioon tai miten yritykset edistävät etnisten ryhmien hyvinvointia (Webb 2006). Japania, Etelä-Koreaa ja Taiwania taas on verrattu yritys vastuussaan usein Eurooppaan, sillä maissa on paljon julkisesti omistettuja ja tuotettuja hyödykkeitä, pitkäaikaistyötä ja yhteiskuntajärjestelmä painottaa sopimuksia ja kumppanuuksia markkinoiden sijaan (Crane, Matten & Spence 2008).

Monikansallisten toimijoiden aktiivisuus yritys vastuussa on alkanut vaikuttaa positiivisesti myös kehitysmaihin, joissa käytetään perinteisesti paljon halpaa työvoimaa

ja materiaaleja. Mediassa tapahtunut kampanjointi yritysten toimintaa vastaan, kuten Shellin Nigeriassa ja Niken Aasiassa, on lisännyt paineita muillekin yhtiöille (ks. Claude & Weston 2006). Kehitysmaissa haasteet ovat usein perustavanlaatuisia liittyen korkeaan korruptioon, huonoihin työoloihin, ihmisoikeuksien rikkomiseen, koulutuksen ja terveydenhuollon puutteeseen, matalaan BKT:seen asukasta kohti ja alhaisiin ulkomaisiin suoriin investointeihin. Tämän vuoksi monikansallisilla yrityksillä on pitkä matka saada toiminta kohdemaassa tasolle, joka täyttäisi toimijan kotimaan vastuullisuuskriteerit. Monikansallisten yhtiöiden toiminnan epätäydellisyydestä huolimatta on kasvava osuus kehitysmaissa toimivista kansallisista yhtiöistä alkanut ottaa yritysvastuun huomioon. Yksityinen sektori on muun muassa ottanut vetovastuuta hyvän hallinnon kehittämisessä ja luonut infrastruktuuria terveydenhuollolle, koulutukselle ja kulkuyhteyksille. (Crane, Matten & Spence 2008). Esimerkiksi rauhannobelisti Muhammad Yunuksen perustama pankki Bangladeshissa tarjoaa mikroluottoja tukeakseen matalan asteen yrittäjyyttä ja naisten ja maan muiden haavoittuvaisten ryhmien asemaa (Grameen Bank 2015).

Kehitysmaissa on myös laajemmin siirrytty avunanto -ajattelusta kehityksen edistämiseen. Tämä on merkittävä kehityssuunta, sillä yritysvastuun edistäminen globaalisti kannustaa myös rahavirtojen ja suorien ulkomaisten investointien suuntaamiseen kehitysmaihin (Crane, Matten & Spence 2008). Monikansallisten yritysten roolia kehitysmaissa on myös kritisoitu aiemmin käsitellyn vapaaehtoisuuteen kohdistuvan kritiikin tavoin; toiminnan vastuullisuuden ei tulisi olla yritysten itsensä päätettävissä, vaan toimintaa pitäisi valvoa vahvemmallalla regulaatiolla länsimaiden toimesta (ks. Aaronson 2005; Frynas 2005).

Myös kehittyvissä markkinoissa yritysvastuulle on annettu vähitellen enemmän painoarvoa. 2000-luvun alussa yritysvastuun ennustettiin nousevan Kiinassa valtion korkeasta regulaatiosta ja käsitteen määrittelyn eroista huolimatta (ks. Miller 2005). Reilu seitsemän vuotta myöhemmin kansallisten toimijoiden yritysvastuun todettiin kuitenkin olevan edelleen alkutekijöissä yleisesti jaettujen toimintamallien ja käytänteiden puutteen vuoksi (Yin & Zhang 2012). Venäjällä sen sijaan yritysvastuu oli 2000-luvun alussa tuntematon tai väärinymmärretty käsite, joka muistutti yhtiöitä lähinnä kommunismin ajoista (Grafski & Moon 2004). Kuitenkin 2010-luvun jälkeen on tutkimusnäyttöä Venäjän yritysvastuukentän hitaasta, mutta positiivisesta kehityksestä (Zhao 2012).

### 3 SIDOSRYHMÄTEORIA

Tämä luku keskittyy ensisijaisesti vuonna 1983 julkaistuun sidosryhmäteoriaan, johon olen jo teoreettisessa viitekehyksessä viitannut. Tarkoituksena on syventyä yksityisellä sektorilla toimivan organisaation sidosryhmiin Edward Freemanin, Jeffrey Harrisonin, Andrew Hicksin, Bidhan Parmarin ja Simone de Collenin teoksen *Stakeholder Theory: The State of Art* (2010) kautta. Luku jakautuu sidosryhmäteorian esittelyyn sekä teorian soveltamiseen yritys vastuututkimuksessa ja julkisella sektorilla. Sidosryhmäteorian tarjoamaa sidosryhmäkarttaa (kaavio 2) ja yritys vastuutaulukkoa (kaavio 3) hyödynnän vastuullisuusraporttien analyysissä. Kuten empiirinen analyysi tulee osoittamaan, sain teorian pohjalta johdettua mittarit, joiden avulla raporttien vertailu oli johdonmukaista ja tätä kautta Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutuksen arvioiminen mahdollista. Teorian ja empiiristen tulosten suhteeseen syvennyn työn lopussa (ks. luku 7.2).

Sidosryhmäteoria pyrkii tarjoamaan systemaattisen ja yksityiskohtaisen pohjan sille, mitä yritykselle tarkoittaa etiikasta välittäminen. Tämän vuoksi oppiaineen määrittely on teorian sisäistämiseksi olennaista. Etiikka keskittyy viisauteen tai siihen, mitä tarkoittaa elää hyvää elämää. Etiikan kolme keskeistä lähestymistapaa ovat toiminta, toimijat ja lopputulokset. Toiminta painotuksen taustalla on saksalainen filosofi Immanuel Kant (1724–1804) joka esitti, että toiminnan eettisyyttä tulee arvioida itsessään eikä pohtia lopputuloksia tai sitä, miltä toiminta saa toimijan näyttämään. Lähestymistapa pyörii kysymyksen ympärillä siitä, mitä on oikea tai väärä toiminta. Antiikin Kreikan filosofi Aristoteles (384–322 eaa.) loi pohjan toimijan etiikalle eli sille, miten meistä tulee hyviä ihmisiä, yhteisö tai organisaatio. Englantilaiset filosofit, kuten Jeremy Bentham (1748–1832) ja John Stuart Mill (1806–1873) taas lähestyivät etiikkaa lopputulosten näkökulmasta; painottaen lopputulosten ja seurauksien merkitystä moraalisisessä elämässä. (Freeman ym. 2010, 195–198).

Jo Aristoteles oli aikanaan kiinnostunut, kuinka taloudellinen elämä on kriittinen osa hyvää elämää niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Myös Tuomas Akvinolainen ajatteli voiton tavoittelun olevan epämoraalista. Ennen 1800-luvun ”tieteellisempään” talousajatteluun siirtymistä suurin osa taloustieteilijöistä olikin moraalifilosofoja, mukaan lukien länsimaisen kapitalismin isä Adam Smith. 1990-luvulla etiikka rantautui takaisin liike-elämän tutkimiseen, kun biolääketieteellisen etiikan, liike-elämän skandaalien ja kasvaneen mediahuomion ansiosta ensimmäiset yritysetiikan tohtoriohjelmat käynnistettiin Yhdysvalloissa. Freeman ym. painottavat etiikan roolia sen

huolehtimisessa, etteivät markkina-alueen toimijat ala tavoitella omaa etua muiden kustannuksella esimerkiksi petoksin, valhein tai varkauksin. Yritysetiikassa on tavanomaisesti painotettu kahta eri suuntausta: yritysetiikka yritysvastuuna ja yritysetiikka liiketoiminnan ymmärtämisen muotona. Yritysetiikka yritysvastuuna tai hyväntekeväisyytenä korostaa etiikkaa omanedun tasapainottamisen ja toiminnan legitimoinnin välineenä. Olennaista on, ettei etiikalla nähdä olevan selvää yhteyttä yrityksen menestykseen muulla kuin hyvää oloa ja julkista imagoa kehittäväällä tavalla. Tässä jyrkässä näkökulmassa on kuitenkin olennaista tunnistaa kulttuuriset erot esimerkiksi Amerikan ja Euroopan välillä, johon palataan tarkemmin alaluvussa 3.3.2. Sen sijaan, jos yritysetiikka nähdään liiketoiminnan ymmärtämisen muotona, ajatellaan koko yrityksen ydintoimintaa etiikan kautta. Freeman ym. ammetavatkin sidosryhmäteoriaansa juuri etiikan ja liiketoiminnan integraatiosta, kuten seuraavissa kappaleissa esittelen. (2010, 198–202).

Entä miksi on mielekästä perehtyä juuri sidosryhmäteoriaan Sitoumus2050:n vaikuttavuutta arvioivassa tutkielmassa? Sitoumus2050:n kehittäjä, kestävän kehityksen toimikunnan entinen pääsihteeri ja ympäristöministeriön ympäristöneuvos Sauli Rouhinen paljastaa, että koko idea sitoumuksesta sai aikanaan alkunsa sidosryhmien välisestä sopimuksesta.

”Tällä on tausta sopimusideassa: olin lukenut ranskalaisen Michel Serresin teoksen *Luontosopimus*, jossa ihmiset tekevät sopimuksen luonnon kanssa, koska on käyty oikeudenkäyntejä. Eläimet ovat käyneet oikeudenkäyntejä ihmisten kanssa, jotka ovat tuhonneet esimerkiksi niiden pesimäalueen. Eläimet eivät koskaan saapuneet istuntoon, mutta niitä edustivat ihmiset ikään kuin asianajajina. Eläimiä ei voi vastuuttaa, mutta ihminen voidaan vastuuttaa, koska hänellä on ne keinot ottaa haltuun. Rupesin miettimään sitä ja kehitin Malmille lintusopimuksen.” (Rouhinen, haastattelu, 8.5.2018).

Malmille ympäristöministeriön ja luonnonsuojelijoiden voimin kehitetty Koillis-Helsingin luontosopimus allekirjoitettiin Korkeiden sopimusosapuolten eli asukkaiden ja lintujen välille 25.3.1995 ja sopimus on edelleen löydettävissä Malmin kirjastosta. Vaikka vuonna 2013 hyväksytty kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus ja sitä toteuttava Sitoumus2050 -työkalu perustuu luonnollisten henkilöiden ja organisaatioiden väliseen sopimiseen, syntyi Rouhiselle ajatus vapaaehtoisesta sopimusmallista lintusopimuksen myötä jo lähes kymmenen vuotta aiemmin. Luvussa 3.1.2 pohdin,



tuleeko sidosryhmät rajata luonnollisiin ihmisiin vai voiko esimerkiksi luonto olla sidosryhmä. Serres (1992) ja Rouhinen olivat selvästi sitä mieltä, että voi.

### **3.1 Teoria kokonaisuudessaan**

Sidosryhmäteoria pyrkii tarjoamaan uuden narratiivin liike-elämälle pelkän hypoteesien todentamisen ja kumoamisen sijaan. Kattavasta teoretisoinnista huolimatta (ks. luku 2.2.2), ei suoraa konfliktia osakkaiden ja muiden sidosryhmien välille ole tunnistettu ja sidosryhmäteoria pyrkiikin osoittamaan, miten se on yhteensopiva ekonomistien, kuten Milton Friedmanin, Michael Jensenin, Michael Porterin ja Oliver Williamsonin ajattelun kanssa. Freemanin mukaan sidosryhmäteoria tulisi ennen kaikkea nähdä teoriana, joka selittää miten liike-elämä toimii ja voi parhaillaan toimia muuttuvassa maailmassa. Liike-elämä on läpikäynyt 2000-luvulla dramaattisia muutoksia: globalisaatio, informaatioteknologian valta, valtioiden liberalisaatio ja yhteiskunnallinen valvautuminen. Muutoksista huolimatta saksalaisen Max Weberin (1864–1920) byrokratia, kapitalismi ja länsimainen rationaalisuus edelleen dominoivat keskustelua ja sidosryhmäteoria onkin kehittynyt viimeisen 30 vuoden aikana vastaamaan talouselämän muutoksiin ja kysymyksiin. (Freeman ym. 2010, 3–4).

Kysymykset, joihin sidosryhmäteoria pyrkii vastaamaan ovat arvonluonti ja kaupankäynti, etiikan ja kapitalismin yhteensovittaminen sekä johtajan mielentila; miten johtajat voivat omaksua ajattelutavan, mikä asettaa liike-elämän ja etiikan yhteen rutinoituneessa päätöksenteossa. Teoria ehdottaa, että jos lähtökohdaksi otetaan liiketoimijan ja siihen liittyvien yksilöiden ja ryhmien välinen suhde, on meillä paremmat mahdollisuudet vastata kolmeen keskeiseen kysymykseen. (Freeman ym. 2010, 4–6). Thomas Donaldson ja Lee Preston (1995) jakavat sidosryhmäteorian normatiiviseen, deskriptiiviseen ja välineelliseen sidosryhmäteoriaan. Freeman ym. allekirjoittavat jaottelun, kunhan muistetaan teorian perusta; miten luomme ja ymmärrämme voivamme luoda arvoa ja käydä kauppaa toistemme kanssa (2010, 5–6).

Johtoluonteinen teoria perustuu neljään ideaan, jotka ovat erottelun harha (separation fallacy), avoimet kysymykset, integraatio- ja vastuullisuusperiaate. Erottelun harha painottaa sitä, miten nykyiset liike-elämän teoriat nojaavat virheellisesti liike-elämän ja etiikan erottamiseen päätöksenteossa. Rajan vetäminen on syvällä meidän liike-elämän ymmärryksessä, mutta sidosryhmäteoria pyrkii kumoamaan tämän rajanvedon, sillä lähestulkoon kaikki liikepäätökset pitävät sisällään etiikkaa (Harris & Freeman 2008). Avointen kysymysten argumentti osoittaa tämän, sillä liike-elämä tarvitsee teoriaa, joka

kykenee vastaamaan avoimiin kysymyksiin, kuten kehen päätös vaikuttaa, kenelle syntyy arvoa ja kuka sen sijaan menettää arvoa. Näin ollen jopa Friedmanin vastauksen ”vain osakkeen omistajien arvon maksimonnilla on merkitystä”, voidaan ajatella sisältävän etiikkaa. Integraatio- ja vastuullisuusperiaate taas vahvistavat liike-elämän ja etiikan yhteensovittamisen ajatusta ja näin luovat pohjan sidosryhmäteorialle, sillä edellytyksellä, että erottelun harhasta on luovuttu avointen kysymysten argumentilla. (Freeman ym. 2010, 6–10).

### **3.1.1 Yhteensopivuus markkinaperusteisten talousteorioiden kanssa**

Seuraavissa luvuissa huomataan, miten sidosryhmäteoria on yhteensopiva ekonomistien ajattelun kanssa, kun teoria ymmärretään arvonluontina. Friedmanille sidosryhmien etujen ajaminen ei perustu yhteiskunnalliseen vastuuseen vaan kapitalismiin (Friedman 1962, 132). Friedman näkee voittojen maksimoinnin tekevän liiketoiminnasta kannattavaa ja sidosryhmäteoriassa taas uskotaan, että voittojen maksimoimiseksi on ylläpidettävä hyviä sidosryhmäsuhteita, kuten saatava työntekijät loistamaan, asiakkaat tyytyväisiksi ja lähiyhteisöt liiketoiminnalle myönteisiksi. Näin ollen Friedman onkin välineellinen sidosryhmäteoreetikko; sidosryhmillä on välinearvoa itseisarvon eli voittojen maksimoinnin saavuttamiseksi. Sidosryhmäteoria allekirjoittaa voiton maksimoinnin tavoitteen, mutta ei näe sitä itseisarvona. Voitto saavutetaan sivutuotteena, kun yrityksellä on tarkoitus ja sitä tukevat arvot. (Freeman 2010, 10–12). Keskeinen termi tässä on tarkoitus: ”Jos yrittäjä tai johtaja voi löytää tarkoituksen, joka puhuttelee sidosryhmien sydämiä ja mieliä, on todennäköisempää, että toiminnasta tulee kestävästi kannattavaa” (2010, 28). Toisekseen, *Capitalism and Freedom* (1995) teoksen mukaisesti Friedman on sidosryhmäteorian kanssa samaa mieltä siitä, että taloudellisia voimia tulee käyttää vastuullisesti. Kuten aiemmin totesin, jos Friedman kirjoittaisi nyt, olisi hän todennäköisesti sidosryhmäteoriamyönteisempi.

Friedmanin tavoin, Jensenä voidaan pitää välineellisenä sidosryhmäteoreetikkona, sillä hän uskoo, että johtajien tulee tehdä vaihtokauppoja ja näitä valintoja ohjaa voiton tavoittelun periaate. Jensen kuitenkin yksinkertaistaa johtajan valintatilanteita liikaa, sillä ihmiset ja yritykset eivät yksinkertaisesti aseta preferenssejään transitiivisesti yhdelle aikajanelle. Valintatilanteet ajavat yritykset kysymään, keitä he ovat ja keitä he haluavat olla? Nämä kysymykset ylittävät Jensenin voiton maksimoinnin teorian. Myös Porterin kilpailullisen liiketoiminnan strategia aliarvioi intressien yksinkertaisuuden. Jensenin huomio, että sidosryhmien intressit voivat olla konfliktissa on relevantti, mutta todellisuudessa nämä intressit voivat olla myös päällekkäisiä. Sidosryhmäteorian

mukaiseen kestäväan tulokseen riittää, että intressit ovat samansuuntaisia, vaikkeivat ne olisi identtisiä. (Freeman 2010, 12–16). Teoria pyrkii Pareto-tehokkaasti siis löytämään mahdollisuuksia, joissa kaikkien toimijoiden etujen yhteen sovittaminen tuottaa kaikille korkeamman arvon.

Williamson näkee kestävan liiketoiminnan siirtokulujen taloudellistamisena, johon Freeman ja Evan (1990) puuttuvat toteamalla, että jos sopimukset ovat liiketoiminnan suojakeino, on olennaista kenelle siirtokuluista aiheutuvat kustannukset putoavat. Eksogeenisissa siirtokuluissa kustannukset putoavat yhteiskunnalle ja sidosryhmille, kuten 2007 alkunsa saaneen finanssikriisin myötä huomattiin. Endogeenisten siirtokulujen tapauksessa sopimuksen osapuolet kantavat kustannukset. Freeman ym. leikittelevät ajatuksella, että mitä jos instituutioita ei olisi kantamassa kustannuksia ja olisikin vain endogeenisiä suojakeinoja? Jos siirtokulut määrättäisiin eri tavalla, ei hallitus tai valtio olisi automaattinen kustannusten kantaja (2010, 16–19). Vapaaehtoista sopimista edistävän Sitoumus2050:n voidaan nähdä kannustavan endogeeniseen malliin. Esimerkiksi niin kutsutulla muovikassisopimuksella eli Green dealilla toteutetaan parhaillaan EU-direktiivin vaatimuksia vapaaehtoisesti sopimalla ja sitoumuksessa on mukana jo yli 95 prosenttia Suomen päivittäistavarakaupoista (ks. Green deal - sopimukset 2018).

### **3.1.2 Sidosryhmään kuulumisen ja legitimizeetti**

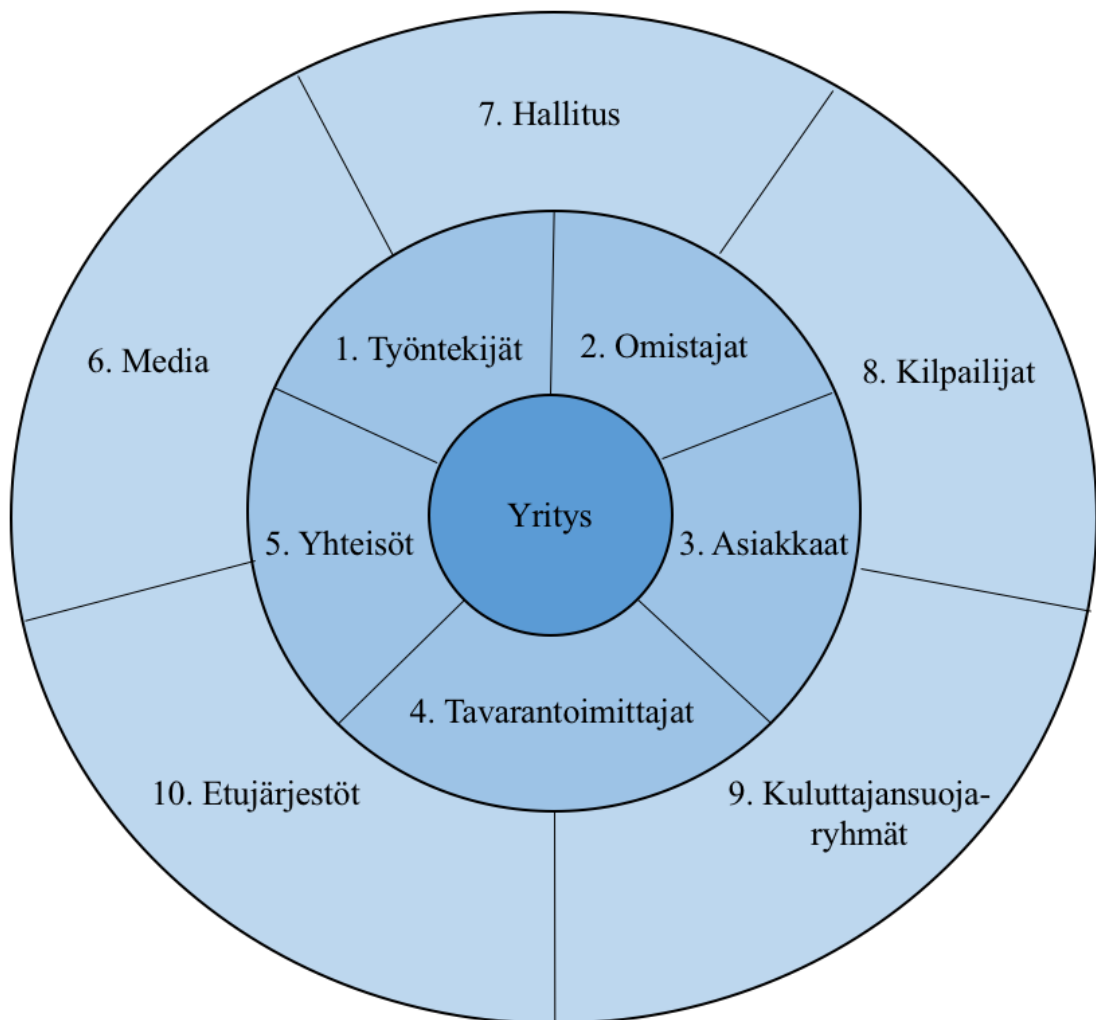
Miten teoria suhtautuu luontoon ja eläimiin sidosryhmänä? Onko esimerkiksi luonnollinen ympäristö sidosryhmä? Mark Starikin (1995) mielestä luonto on sidosryhmä, käsitteen vahvemmassa merkityksessä. Koska luonnolla ei ole poliittistaloudellista ääntä, kuten muilla sidosryhmillä, mutta sillä on erityistä moraalista arvoa, tulisi meidän nähdä ympäristö sidosryhmänä. Robert Phillips (2003) on sen sijaan tätä ajatusta vastaan, sillä moraalinen arvo ja sidosryhmään kuulumisen eivät ole sama asia. Freemanin mukaan organisaation sidosryhmä on mikä tahansa yksilö tai ryhmä, joka voi vaikuttaa yrityksen tavoitteiden toteutumiseen tai, johon yrityksen toiminta jollain tapaa vaikuttaa (1984, 46). Määritelmän riskinä on kuitenkin, että termistä tulee hyödytön, sillä epäsuoria linkkejä miettimällä lähes kenet tahansa voisi ajatella kuuluvaksi tietyn yrityksen sidosryhmään. Sillä yrityksen resurssit ovat rajalliset, ei ole järkeä väittää, että yrityksellä olisi vastuuta kaikkia sidosryhmiä kohtaan tai että kaikki vastuut olisivat tismalleen samanarvoisia. Ennen kuin tarkastellaan Freemanin ym. sidosryhmäkehikkoa, käydään läpi muutamia rajatumpia määritelmiä sidosryhmille.

Stanfordin tutkimuslaitoksen (SRI) ajattelijoiden mukaan sidosryhmällä viitataan ryhmiin, joita ilman organisaatio ei voisi olla olemassa (Stewart, Allen & Cavender 1963). Giles Slinger (1998) määritteli käsitteen tarkoittavan kaikkia, joilla on osuutensa yrityksen menestykseen, Igor Ansoff (1965) keskittyi määritelmässä yrityksen tavoitteisiin ja Eric Rhenman (1968) taas lähestyi termiä yrityksen riippuvaisuuden kautta. Viime vuosikymmeninä sidosryhmien tunnistamisen ohella, ryhmien priorisoinnista on tullut keskeisempää ja ryhmiä on jaettu esimerkiksi ensi- ja toissijaisiin sidosryhmiin, joista ensimmäiset ovat yritykselle jatkuva huolenaihe ja toiset epäsuorassa yhteydessä yritykseen, eivätkä näin ollen ole kriittisiä selviytymiselle (Clarkson 1998, 259). Näistä ensimmäisen ryhmän tarpeet ovat legitiimejä ja näin ollen yrityksellä on positiivinen vastuu edistää ensisijaisesti heidän etujaan (Donaldson & Preston 1995).

Yrityksien sidosryhmäkarttoja on luonnosteltu monin tavoin, esimerkiksi laittamalla sidosryhmät kaavion keskelle, mutta Freeman ym. (2010, 24) havainnollistavat sidosryhmäsuhteita yrityksen näkökulmasta (kaavio 2). Ensisijaiset sidosryhmät, eli työntekijät, rahoittajat, asiakkaat, tavarantoimittajat ja yhteisöt vaikuttavat yritykseen suoraan tarjoamalla toimintamahdollisuudet ja vastavuoroisesti hyötyvät toiminnasta ansioin tai mahdollisen sosiaalisen hyväntekeväisyyden kautta. Phillipsin (2003, 92) reiluuden periaatteen mukaisesti sidosryhmät, jotka vapaaehtoisesti hyväksyvät molemmin puolin hyödyllisestä yhteistyöstä syntyvät edut, ovat ryhmiä, joilla on velvollisuuksien ohella legitiimiä sanavaltaa yrityksen yli. Sidosryhmät, jotka ovat osa yrityksen arvoketjua ovat siis ensisijaisia ja legitiimejä sidosryhmiä. Yritysten odotetaan, kuten yksilöidenkin, olevan hyviä kansalaisia, jolloin niiden tulisi pitää kiinni lupauksistaan, toimia mahdollisimman läpinäkyvästi eikä altistaa yhteisöä liiallisille kustannuksille esimerkiksi päästöin tai myrkyllisin jättein. (Freeman ym. 2010, 19–25). Se, kuinka paljon hyvän yrityskansalaisuuden rajoja voidaan venyttää, riippuu pitkälti yhteiskunnasta ja kulttuurista. Esimerkiksi Volkswagenilla raja tuli vastaan vuonna 2015 päästöhuijausskandaalin myötä (ks. Helsingin Sanomat 30.9.2015).

Kartan ulkopiiriin taas kuuluvat toissijaiset tai välineelliset sidosryhmät. Laajemman käsityksen mukaan yrityksen sidosryhmiin siis kuuluvat nekin, joilla on mahdollisuus vaikuttaa yritykseen välillisesti ensisijaisten sidosryhmien kautta (Freeman ym. 2010, 26–29). Esimerkiksi, jos julkinen sektori tai hallitus hankkeillaan ohjaa kuluttajia tiettyyn suuntaan, voi tämä vaikuttaa myös yritykseen. Esimerkkejä tällaisista hankkeista ovat EU:n muovikassi- ja päästädirektiivit. Muovikassidirektiivi synnyttää kustannuksia yritykselle, kun toimijan tulee tarjota vaihtoehtoisia kasseja, selittää asiakkaille

muutoksen syyt ja kouluttaa henkilöstö vastaamaan turhautuneille asiakkaille. Sitoumus2050:n alainen muovikassisopimus onkin ollut keino ennakkoinnilla vähentää direktiivin aiheuttamia kustannuksia. Keskustelu siitä, ketkä kuuluvat yrityksen sidosryhmiin on jatkuvaa ja keskeiseksi osaksi yritysvastuuta on noussut yritysten kyky tunnistaa ja käsitellä myös välineellisiä sidosryhmiä.



**Kaavio 2. Yrityksen sidosryhmäkartta (Freeman ym. 2010, 24)**

### 3.2 Sidosryhmäteoria ja julkinen sektori

Yksi sidosryhmäteoriaan kohdistuva väärinymmärrys on, että se koskisi vain yhtiöitä (ks. esim. Donaldson & Preston 1995). Phillips ym. (2003, 495) ovat korostaneet teorian potentiaalia myös pienille perheomisteisille liiketoimille, kumppanuuksille, voittoa tavoittelemattomille ja julkisen sektorin organisaatioille. Freeman ym. (2010, 177–182) omistavat oman luvun sidosryhmäteoriaa ja julkista sektoria käsittelevään kirjallisuuteen. Tämän läpikäyminen on tämän tutkimuksen kannalta olennaista, sillä valtioneuvoston

kanslian Sitoumus2050 -työkalu pohjautuu juuri sidosryhmäsuhteiden ylläpitoon ja eri ryhmien yhteen kokoamiseen kestävä kehityksen edistämiseksi.

Sidosryhmien määrittely on erityisen olennaista demokratiassa, jotta kaikki tahot huomioidaan; ei vain helposti tunnistettavat ryhmät, vaan myös piilossa olevat ”voimattomat” ryhmät (Bryson 2004, 22). Sidosryhmäteoriaa voisi siis ikään kuin pitää hyvinvointiyhteiskunnan perustana. Michael Friedman ja Daniel Mason (2004) soveltavat teoriaa julkiseen päätöksentekoon esittelemällä viiden askeleen prosessin. Ensin päätöksentekijöiden tulee hahmotella kartalle ydinsidosryhmät ja muokata kartta sopimaan alueen, esimerkiksi kaupungin kontekstiin sopivaksi. Kolmanneksi analysoidaan, miten johtava sidosryhmätoimija, esimerkiksi pormestari tavoittelee kannatusta ja heikentää oppositiota. Tämän jälkeen päätapahtumat ja -sidosryhmät arvioidaan uudelleen muuttuneiden olosuhteiden reflektointiksi. Viides askel on jälkikäteen tapahtuva analyysi eri lähteiden, kuten artikkeleiden, vaalitulosten ja haastatteluiden avulla, jotta sidosryhmien osallistamista ja päätöksenteon onnistumista voidaan arvioida.

Päätöksentekoprosessin arvioinnin ohella toinen kiinnostusta herättänyt ala sidosryhmäteorian soveltamiseen on e-hallinto. Tietoyhteiskunnan ja viestintäteknikan kehitys on synnyttänyt toiveita demokraattisemmasta ja osallistuvammasta yhteiskunnasta, jossa kansalaisaktiivisuus olisi keskeisintä. Myös Sitoumus2050 -työkalu toimii täysin sitoumus2050.fi -verkkoalustalla. E-hallinnon onnistumiseksi on sidosryhmäteorian mukaisesti välttämätöntä tunnistaa avain sidosryhmät ja osata tulkita heidän erojaan ja intressejään (Flak, Moe & Saebo 2003, 140). Teoriaa on jopa käytetty metaforana uudelle poliittiselle järjestelmälle demokratiassa (Barnett 1997, 82–83). Sidosryhmällisyys (stakeholding) tarjoaa tuoreen näkökulman demokratiaan, eli sille miten valta jaetaan ja miten sitä harjoitetaan. Olennaista on, että kaikki yksilöt ja ryhmät tunnistetaan, ketään ei jätetä ulkopuolelle ja vallankäyttöä arvioidaan sidosryhmätoimijan näkökulmasta.

### **3.3 Sidosryhmäteoria ja yritysvastuu**

Luvun tavoitteena on yhdistää yritys vastuututkimus sidosryhmäteorian ydinajatuksiin ja osoittaa, miten sidosryhmäajatus voidaan hyödyntää yritys vastuututkimuksen pohjana. Freemanin ym. (2010, 236) sidosryhmäteoria voi edistää yritys vastuun jatkotutkimusta ja yhtiön yhteiskuntavastuun sijaan (corporate social responsibility) tulisikin puhua yrityksen sidosryhmä vastuusta (company stakeholder responsibility). Sidosryhmäteorian

suurin anti on vastuullisuuden sijoittaminen toimijan ydinstrategiaan. Tapaustutkimukset osoittavat, että yritysten omaksumat mukautuvat ja ennakoivat mallit eivät ole tehokkaita, jos ne ovat tilapäisiä taktiikoita ulkoiseen muutokseen reagoimiseen. Johtajilla on tarve sisäistää innovatiivisia ja strategisia lähestymistapoja muutoksen kanssa toimimiseen. Freemanin ym. mukaan James Post (1978) edusti ensimmäisiä koulukuntia, jotka näkivät kuinka yritysvastuukonseptin tulisi olla keskeinen komponentti strategian ja päätöksenteon prosessissa, eikä mikään tilapäinen lisä valmiiseen voittoon tavoittelevaan yritysstrategiaan. Näin Post pohjusti sidosryhmäteorian ja yritysvastuun yhteyttä jo 70-luvulla.

Sidosryhmäteoria luo tarpeen muuttaa yritysvastuullisen toiminnan painotusta yhteiskuntavastuusta yhteiskuntareagoivuuteen (corporate social responsiveness). Yrityksen yhteiskuntareagoivuus tarkoittaa yrityksen kapasiteettia vastata yhteiskunnan luomiin paineisiin. Yhteiskuntareagoivuuden käsite siirtää ajattelun normatiivisesta (yrityksen yhteiskuntavastuu) kuvailevaan, jotta yritysvastuun prosessi ymmärrettäisiin paremmin. (Frederik 1978 & 1994). Yhteiskuntareagoivuus sisältää kolme dimensioita, jotka erottavat sen puhtaasta vastuusta. Reagoivuudessa yrityksen eettiset normit paljastetaan, kun johdon tulee ottaa täsmällisesti kantaa yhteiskunnan huoliin. Toiseksi yritys omaksuu proaktiivisen operatiivisen strategian, jonka avulla ei vain vastata muutokseen vaan myös ennakoitavia tulevia yhteiskunnallisia muutoksia. Lisäksi yritys reagoi aidosti yhteiskunnan luomaan paineeseen ja osoittaa halukkuutta keskustella toiminnasta ulkoisten ryhmien kanssa.

Sidosryhmäteoria myös pyrkii toiminnan kehittämisen ohella paikkaamaan yritysvastuututkimuksen puutteita. Freemanin ym. (2010, 241) mukaan yritysvastuun käsitteellistäminen nojaa virheellisesti liike-elämän ja yhteiskunnan erottamiseen sekä liiketoiminnan ja etiikan eroon. Näin ollen sidosryhmäteoria pyrkii ratkaisemaan yritysvastuututkimuksen kolme ongelmaa: arvonaluonti ja kaupankäynti, sillä yritysvastuututkimus ei puutu arvonaluontiin mitenkään paitsi, jos tapa, jolla arvoa luodaan vaikuttaa negatiivisesti yhteiskuntaan; etiikan ja kapitalismin erottaminen, jonka seuraukset olivat nähtävissä finanssikriisissä sekä johtajien päivittäinen päätöksenteko, eli keinot ajatella yritysvastuuta päivittäiseen toimintaan sidottuina. Ennen vuotta 2007 kaikilla suurilla pankeilla ja rahoituspalveluilla oli kyllä vakiintuneet yritysvastuukäytännöt ja -ohjelmat, mutta koska etiikan ei nähty liittyvän arvonaluontiin, eivät toimijat täyttäneet perusvaatimuksiaan sidosryhmille ja päättyivät lopulta tuhoamaan arvoa koko kansantaloudelta.

### **3.3.1 Yrityskansalaisuus**

Yrityskansalaisuuskirjallisuus (corporate citizenship) pyrkii osoittamaan, että yritystoimijat ovat enemmän kuin autonomisia yksilöitä. Ne ovat osa yhteiskuntaa, joka asettaa vaatimuksia ja vastuita toimijoille. Jeanne Logsdon ja Donna Wood (2002) ovat luonnostelleet yrityskansalaisuudesta mallin, joka näkee organisaatiot yhteisön kansalaisina ja näin ollen subjekteina kontrollille ja toiminnan rajoituksille. Logsdon ja Wood argumentoivat, että liike-elämä on ensisijainen ihmisoikeuksien edistäjä ja se toteutuu parhaiten selvällä, operationaalisella ja perustavanlaatuisella yrityskansalaisuuden määrittelyllä. Määritelmä vaatii liike-elämää myöntämään ensisijaisen tehtävän toimia osakkaiden agentteina ja strukturoimaan käytännöt, prosessit ja insentiivit sen mukaisesti. Ihmissidosryhmien taas tulee myöntää vastuunsa liike-elämän organisaatioiden valvojina seuraten agenttiansa toimintaa ja tarjota kannustimia, jotka ohjaavat liike-elämää oikeaan suuntaan ja saavat liiketoimijat välttämään negatiivisia lopputuloksia (Logsdon & Wood 2002, 156–157). Edellä kuvattu vahtikoira-asetelma tuntuu kuitenkin sidosryhmien näkökulmasta ongelmalliselta ja yrityskansalaisuutta onkin onneksi määriteltä myös tasoittain jakamalla vastuu taloudelliselle, sosiaaliselle ja poliittiselle tasolle (ks. Carroll 2003; Matten & Crane 2005). Nämä mallit painottavat yrityskansalaisen samanaikaista vastuuta kaikkiin kolmeen ulottuvuuteen, korostamatta sidosryhmien roolia toiminnan ohjaajina.

Kun liiketoiminta ylittää valtioiden rajoja enemmän ja enemmän, on vaikeaa määritellä yrityksen kansalaisuutta. Tällöin esiin nousee monimutkaisempia kysymyksiä liittyen lainsäädäntöön, odotuksiin, normeihin ja intresseihin. YK esitteli Global Compact -periaatteet turvatakseen, että yksityinen sektori myös hyödyttää yhteiskuntia. Kymmenen periaatetta pyrkivät laajentamaan liike-elämän vastuuta puhtaasti taloudellisten kysymysten yli rakentuen ihmisoikeuksien, työvoiman, ympäristön ja antikorruption päälle. Global Compact loi yritysten osalta pohjan Agenda2030:lle ja näin periaatteet sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat tiiviisti nivoutuneina yhteen. Agenda2030:een syvennyn tarkemmin luvussa neljä.

### **3.3.2 Residuaalinen ja integroitunut yritysvastuu**

Sidosryhmäteorian näkökulmasta yritysvastuussa on kaksi toisistaan selvästi erotettavaa suuntausta liittyen taloudellisen ja sosiaalisen integraatioon: residuaalinen ja integroitunut yritysvastuu. Tätä jaottelua hyödynnän yritysvastuuraportteja analysoidessa (ks. kaavio 3). Tutkimuksessa yritysvastuun toteuttaminen otetaan annettuna, sillä



lähtökohtana ovat yritysvastuuraportin laatineet yritykset. Residuaalinen ja integroitunut yritysvastuu –jaottelua hyödynnetäänkin suomalaisen yritys vastuun tason arvioinnissa.

Residuaalinen yritysvastuu oli ensimmäinen vallitseva näkemys yritys vastuulle 1960-luvulta lähtien ja on edelleen vallitseva yritys vastuukeskustelussa erityisesti yhdysvaltalaisessa kontekstissa. Residuaalinen yritys vastuu perustuu yhteiskunnalle takaisin antamisen ajatteluun sisältäen moraalisen velvoitteen. Yritys vastuu ei ole strategista toimintaa, eikä integroidu osaksi yrityksen arvonluontia. Näin ollen sitä harjoitetaan voittojen jakamisen jälkeen, jolloin sosiaalinen vastuu tulee liiketoiminnan päälle eikä haasta olemassa olevaa toimintaa. Johtajat voivat harjoittaa residuaalista yritys vastuuta myös välineellisistä syistä: voittojen jako yhteiskunnalle voi turvata voiton tavoittelun jatkossa ja esimerkiksi pitää kolmannen sektorin vahtikoirat tyytyväisinä. Tämä eksplisiittinen yritys vastuu on erityisen yleistä Amerikassa, kun taas implisiittisen yritys vastuun on todettu olevan tyypillisempää Euroopassa. Implisiittisessä yritys vastuussa edellä kuvatut normit toteutuvat, mutta taustalla on ajatus, että yritys on olemassa kehittääkseen yhteiskuntaa. (Freeman ym. 2010, 257–258). Tämä ei ole tietenkään kaikkien yritysten jakama ajatus ja globalisaation myötä myös jaottelu amerikkalaisiin ja eurooppalaisiin yrityksiin alkaa olla väkinäistä.

Integroituneessa yritys vastuussa sosiaaliset, eettiset ja ympäristöä koskevat kysymykset on integroitu osaksi johtamisstrategiaa. Tätä yritys vastuun muotoa painotetaan koulukunnissa, jotka näkevät sidosryhmäteorian ytimenä etiikan ja sosiaalisten kysymysten integroimisen taloudelliseen strategiaan ja näin ollen osaksi päätöksentekoa. Amerikkalaiset tutkijat ovatkin toivoneet, että suomen kielen tapaan yritys vastuusta puhuttaisiin käsitteellä ”corporate responsibility” ”corporate social responsibility” sijaan, jotta integraatio taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristön välillä sisältyisi käsitteeseen (Enderle 2006, 118). Integroitunut yritys vastuu on yhtenevä sidosryhmäteorian perusteiden kanssa ja sisältää ajatuksen johtajien ja sidosryhmien välisestä kumppanuudesta. Integroitunut malli ei näe yritys vastuuta lisänä ”business as usual” malliin, vaan päinvastoin painottaa yhtiöiden poliittisen ja lainsäädännöllisen statuksen päivittämistä, jotta johtajien vastualueet voidaan määritellä uudelleen. Painotus on arvonluonnissa, ei voittojen jakamisessa. (Freeman 2010, 258–259).

Residuaalisen mallin dominoinnista huolimatta, ajatus integroituneesta yritys vastuusta on yleistynyt ja tässä tutkimuksessa käsiteltävän Sitoumus2050:n yksi tavoite on edistää juuri integroituneen yritys vastuun ajattelua yrityksissä. Jos yritys on sitoutunut

vastuullisuuteen, kuten lähes kaikki yritykset 2000-luvulla väittävät olevansa, on tehokkaampaa käsitellä kysymyksiä samanaikaisesti integroituneen mallin avulla. Totta kai päätökset tulee analysoida taloudellisessa valossa, mutta Freeman ym. uskovat integraation auttavan valittujen sosiaalisten kysymysten samanaikaiseen ratkaisuun tehokkaasti ja johdonmukaisesti. Kuten Michael Porter ja Mark Kramer (2002, 16) toteavat: ”Mikään yritys ei voi ratkaista kaikkia yhteiskunnan ongelmia tai kantaa kustannuksia niin toimimisesta. Sen sijaan jokaisen yrityksen tulee valita kysymykset, jotka poikkileikkaavat yrityksen toimialan.”

Sidosryhmäteoria pyrkii integroituneen mallin kautta tarjoamaan niin tutkijoille kuin toimitusjohtajille rakenteen yritys vastuulle. Freemanin ym. (2010, 259–261) mukaan yrityksillä ei ole vastuuta ympäröivästä yhteiskunnasta vaan yrityksen tunnistettaville sidosryhmille. Globaalissa taloudessa on mahdotonta määritellä, mitä yhteiskunta millekin toimijalle tarkoittaa. Sen sijaan ryhmät ja yksilöt, jotka luovat yrityksen, vaikuttavat sen menestykseen ja kantavat sen toiminnan kustannuksia ja seurauksia, on huomattavasti helpompi identifioida. Freemanin sidosryhmämäärittelmä toikin abstraktin idean yhteiskunnasta lähemmäksi toimijoita (Wood 1991, 697). Sidosryhmäteoria kertoo käytännössä, miten yhteiskunta mahdollistaa ja voi toisaalta ottaa pois yhtiön legitimitetin. Toimiluvan turvaamiseksi yrityksen tulee tunnistaa merkittävimmät sidosryhmät. Sidosryhmäteoria on siis muokannut yritys vastuuta laajemmaksi ja integroituneemmaksi ja sidosryhmistä on tullut toistuva konsepti yritys vastuututkimuksessa. Tämän tutkimuksen keskeinen tavoite on arvioida, millä tasolla sidosryhmäjohteinen yritys vastuu on Suomessa.

### **3.3.3 Yritys vastuun tulevaisuus**

Sidosryhmäteorian integroiminen yritys vastuuseen myös motivoi toimimaan vastuullisesti. Otetaan esimerkkinä yritys, joka tuottaa hyödykkeitä, joista kuluttajat pitävät; jonka kanssa tavarantoimittajat haluavat tehdä yhteistyötä, koska hyötyvät kumppanuudesta; jossa työntekijät haluavat työskennellä; joka on hyvä yritys kansallinen yhteisössä, jossa sijaitsee; joka maksaa veroja ja kilpailee kovaa, mutta reilusti. Lisäksi yritys tarjoaa tyydyttävät voitot osakkailleen. Onko kyseiseltä yritykseltä tällöin järkeä kysyä, miten tämä toteuttaa yritys vastuuta? Freeman ym. (2010, 262) myöntävät, ettei heillä ole mitään käsitystä, mitä esimerkin tapauksessa yritys vastuu tarkoittaisi erikseen. Jos yritys tekee kaiken, mitä edellä kuvasin, se ansaitsee aplodit ja jos ei, se ansaitsee apua toiminnan haastamisen sijaan. Suomessa tällainen apuväline on Sitoumus2050. Pointtina on, että liiketoiminnan ja yritys vastuun käsittely erillisinä asioina on paitsi

järjetöntä ja tehotonta, aikaansaa se vaikutelman, ettei perinteinen liiketoiminta voi itsessään olla vastuullista.

Yritysvastuun yleinen ongelma on, että se herkästi edistää erottelun normia; liiketoiminta vastaan etiikka ja yhteiskunta. Yritysvastuututkimuksessa lähtökohta tutkimukselle tulee olla neutraali tai positiivinen. Yrityksiin ei tule suhtautua niin, että ne olisivat moraalisesti pahoja ja että yritysvastuu on vain keino paikata toimintaa (residuaalinen yritysvastuu). Tällainen negatiivinen asetelma on epäreilu eikä kannusta integroituneeseen yritys vastuuseen. ”Kapitalismi on sosiaalisen kanssakäymisen systeemi – systeemi sille, miten työskentelemme yhdessä ja luomme arvoa toinen toisille” (Freeman ym. 2010, 263). Kapitalismin näkeminen millään muulla tavalla on vahingollista yksityisen sektorin instituutioille, joilla on paljon annettavaa muun muassa ilmastokriisin ratkaisemisessa. Tutkimukseni lähtökohtana on neutraali suhtautuminen yrityksiin ja erojen sijaan etsin malleja, joissa yritys vastuuta toteutetaan sosiaalisen, taloudellisen ja poliittisen integraation kautta. Tällainen ajattelu on myös ollut Sitoumus2050:n innoittaja, sillä innovaatio ei erottele toimijoita tai toimia vaan tarjoaa yhden ja saman työkalun kaikille.

	<b>Residuaalinen yritys vastuu</b>	<b>Integroitunut yritys vastuu</b>
<b>Yritysvastuun määritelmä</b>	Yhteiskunnalle takaisin antaminen (voiton saannin jälkeen)	Taloudellisen integroiminen etiikkaa, sosiaalista ja ympäristöä koskevan päätöksenteon kanssa
<b>Sidosryhmähuomio</b>	Osakkaat ensin, sitten yhteisö ym.	Kaikilla sidosryhmillä moraalinen asema
<b>Taloudellinen huomio</b>	Voittojen jako (niiden maksimoinnin jälkeen)	Arvon luonti
<b>Yritysvastuun tavoite</b>	Liiketoiminnan legitimitietin säilyttäminen	Vaikuttaa liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen menestykseen
<b>Yritysvastuu liiketoimintamalli</b>	Responsiivisuus yhteiskunnan vaatimuksille	Kumppanuuksien luonti sidosryhmien kanssa
<b>Yritysvastuuprosessi</b>	Viestintä, pr	Sidosryhmien osallistaminen
<b>Yritysvastuutoiminta</b>	Yhtiö filantropiikka, rahoitus	Ei-taloudellisen raportoinnin integrointi perinteiseen raportointiin

**Kaavio 3. Residuaalinen ja integroitunut yritys vastuu (Freeman ym. 2010, 258)**

## **4 TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS**

### **4.1 Tutkimuksen tarve**

Teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt tutkijat ovat nostaneet 2000-luvulla esille perustutkimuksen tarpeen. Perustutkimuksella tässä yhteydessä tarkoitetaan tutkimusta, jossa keskitytään yritys vastuun työkalujen ja toimivien käytänteiden kehittämiseen tavalla, joka ottaa laajemman sosiaalisen näkökulman huomioon (Lee 2008). Tutkielma täyttää tämän tarpeen, sillä tutkin hyvinkin käytännönläheisen työkalun eli Sitoumus2050:n vaikutusta kolmikantaisesti, eli taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti. Myös Freeman ym. (2010) korostavat tarvetta holististen mallien kehittämiseksi sanoessaan, että taloudellisen ja poliittisen välisissä kategorioissa ei ole mitään luonnollista; mallit ovat palvelleet aikansa, mutta ovat hyödyttömiä nyt.

Toinen tarve, jonka Freeman ym. (2010) esittävät tulevaisuuden yritys vastuun tutkimukselle, on neutraali tai positiivinen lähestymistapa yrityksiä kohtaan. Tutkimuksissa ei tule suhtautua yrityksiin niin, että ne ovat lähtökohtaisesti pahoja ja yritys vastuun on vain keino paikata toimintaa. Freeman ym. kokevat aselman epärealistiseksi, sillä silloin tutkimus alkaa neutraalin sijaan negatiivista lähtökohdista. Pyrin tutkimuksessani täyttämään tämän tarpeen, tutkien puhtaasti yritysten vastuullisuusraportointia ja raporttien mittareita sen sijaan, että käyttäisin esimerkiksi tiedotusvälineitä ensisijaisina lähteinä.

Agenda2030 astui voimaan vasta 2015, joten syvällistä tutkimusta ohjelman vaikutuksesta yritys vastuun ohjelmiin ei ole vielä ollut mahdollista tehdä. Myöskään Sitoumus2050:ntä ei ole tutkittu laadullisesti yritysten näkökulmasta. Näin ollen tutkimusta yritysten ja hallituksen koordinoidusta yhteistyöstä kestävä kehityksen edistämiseksi ei Suomessa vielä ole. Tutkimuksen tarkoituksena on täyttää myös tämä aukko ja tukea Sitoumus2050:n käytännön kehittämiseen keskittyntä KekeArvi-tutkimusta ja yritys vastuun verkosto FIBS ry:n 4.5.–9.6.2017 toteuttaman kyselyn ”Bisnes 2030 – Missä mennään?” tuloksia.

### **4.2 Agenda2030 ja Sitoumus2050**

YK:n kestävä kehityksen toimintaohjelma Agenda2030 hyväksyttiin valtioiden päämiestasolla huippukokouksessa New Yorkissa syyskuussa 2015 ja se ulottuu nimensä mukaisesti vuoteen 2030 saakka. Toimintaohjelma muodostaa kokonaisuuden Addis Abeba Action Agenda -kehitysrahoituksen kanssa. Agenda2030 rakentuu vuoteen 2015

päättäneille vuosituhatavoitteille (Millennium Development Goals) sekä niin sanotusta Rio-prosessista kumpuavalle kestävä kehityksen politiikalle. Jatkumosta huolimatta, Agenda2030 heijastaa ajattelutavan muutosta kehitysyhteistyöpolitiikassa, kun pohjoinen-etelä-vastakkainasettelusta on pyritty luopumaan siirtymällä laajalaisempaan kestävä kehityksen politiikkaan. Toimintaohjelma sisältää 17 päätavoitetta eli SDG:tä (Sustainable Development Goals) ja 169 alatavoitetta. Vaikka tavoitteet eivät ole lainsäädännöllisesti sitovia, odotetaan kansallisten hallitusten raportoivan YK:lle Agenda2030:n toimeenpanosta. (Päätöslauselma A/RES/70/1). Suomi oli yksi ensimmäisiä maita, jotka raportoivat heinäkuussa 2016 YK:n korkean tason kestävä kehityksen poliittisella foorumilla (High Level Political Forum on Sustainable Development, HLPF) kansallisesta toimeenpanomallista. Keskeisessä osassa Suomen HLPF -raporttia oli Sitoumus2050 (VNK 10/2016).

Pääministerin johtaman kestävä kehityksen toimikunnan koordinoima toimeenpanomalli ”kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus” linjaa kansallisesti Agenda2030:n painopisteet ja huolehtii, että kolmikantainen lähestymistapa toteutuu Suomessa. Yhteiskuntasitoumus on pitkän aikavälin tahtotila tulevaisuudesta ja sen visiona on luonnon katokyvyn turvaava, hyvinvoiva ja globaalisti vastuullinen Suomi. Päätöskäly yhteiskuntasitoumuksen toteuttamiseen on Sitoumus2050, jonka avulla eri sidosryhmät voivat antaa omia toimenpidesitoumuksia yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. (VNK 2016).

Sitoumus sisältää kahdeksan toimikunnan linjaamaa tavoitetta, jotka ovat: yhdenvertaisuus, vaikuttavien kansalaisten yhteiskunta, työtä kestävästi, kestävät yhdyskunnat, hiilineutraali yhteiskunta, resurssiviisas talous, kestävät elämäntavat ja luontoa kunnioittava päätöksenteko (VNK 2016). Kansallinen kestävä kehityksen strategia laadittiin jo vuonna 2013, mutta päivitettiin vastaamaan Agenda2030 -toimintaohjelman tavoitteita vuonna 2016. Päivityksen myötä sitoumuksen kahdeksan tavoitetta sisältävät kaikki Agenda2030:n 17 päätavoitetta kansallisten prioriteettien mukaisesti. Kansalliset prioriteetit on merkitty vastaavuustaulukkoon (kaavio 4) ensisijaisina tavoitteina. Toissijaisen vastaavuuden alle on merkitty muut SDG:t, joita sitoumuksen tavoite edistää. Tavoite 17, eli yhteistyö ja kumppanuus, on sisällä jokaisessa sitoumuksen kahdeksassa tavoitteessa. (VNK 2018).

Sitoumuksen tavoitteet	Agenda2030 tavoitteet		
	Ensisijainen vastaavuus		Toissijainen vastaavuus
Yhdenvertaisuus	<b>4</b> HYVÄ KOULUTUS 	<b>10</b> ERIARVOISUUDEN VÄHENTÄMINEN 	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet 1, 2, 3, 5, 8, 16 ja 17
Vaikuttavien kansalaisten yhteiskunta	<b>16</b> RAUHA, OIKEUDEN-MUKAISUUS JA HYVÄ HALLINTO 		YK:n kestävän kehityksen tavoitteet 4, 10 ja 17
Työtä kestävästi	<b>8</b> IHMISARVOISTA TYÖTÄ JA TALOUSKASVUA 		YK:n kestävän kehityksen tavoitteet 4, 9, 12, 16 ja 17
Kestävät yhdyskunnat	<b>3</b> TERVEYTTÄ JA HYVINVOINTIA 	<b>11</b> KESTÄVÄT KAUPUNGIT JA YHTEISÖT 	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet 10, 13, 16 ja 17
Hiilineutraali yhteiskunta	<b>7</b> EDULLISTA JA PUHDASTA ENERGIAA 	<b>13</b> ILMASTOTEKOJA 	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet 2, 9, 15 ja 17
Resurssiviisas talous	<b>8</b> IHMISARVOISTA TYÖTÄ JA TALOUSKASVUA 	<b>9</b> KESTÄVÄÄ TEOLLISUUTTA, INNOVAATIOITA JA INFRASTRUKTUUREJA 	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet 2, 6, 7, 12, 15, ja 17
Kestävät elämäntavat	<b>12</b> VASTUULLISTA KULUTTAMISTA 		YK:n kestävän kehityksen tavoitteet 4, 8, 9 ja 17
Luontoa kunnioittava päätöksenteko	<b>15</b> MAANPÄÄLLINEN ELÄMÄ 	<b>16</b> RAUHA, OIKEUDEN-MUKAISUUS JA HYVÄ HALLINTO 	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet 3, 6, 12 ja 17

Kaavio 4. Yhteiskuntasitoumuksen ja Agenda2030 -tavoitteiden vastaavuus (VNK 2018)

Freemanin ym. (2010) sidosryhmäteorian mukaisesti Suomen kestävän kehityksen toimikunta piti välttämättömänä, että yhteiskuntasitoumuksen tavoitteet koskevat koko yhteiskuntaa. Sidosryhmien osallistamista varten kestävän kehityksen toimikunnan pääsihteeristö suunnitteli Sitoumus2050 -työkalun, jotta yhteiskuntasitoumuksen tavoitteiden edistäminen olisi mahdollisimman konkreettista ja näkyvää. Käytännössä Sitoumus2050 -työkalu on verkkoalusta, jossa organisaatiot ja yksilöt voivat antaa oman toimenpidesitoumuksen tai lyhyemmin sitoumuksen yhteiskuntasitoumuksessa linjattujen tavoitteiden toteuttamiseksi. (VNK 2016).

Kirjautuessa sitoumus2050.fi -sivustolle organisaatio, kuten esimerkiksi yritys valitsee kansallisen tavoitteen tai tavoitteet, joita haluaa omalla sitoumuksellaan edistää. Lisäksi yritys näkee palvelun avulla, mitä YK:n kestävän kehityksen tavoitteita kansallinen tavoite koskee. Yritys päättää sitoumuksensa sisällön, miettii mitä uutta sitoumus tarjoaa, linjaa sitoumukselle tavoitteet ja toimenpiteet sekä valitsee annetuista vaihtoehtoista mittarit sitoumuksen seurantaan varten. Nämä tiedot kirjataan verkkoalustalta löytyvälle lomakkeelle, jonka tallentamisen jälkeen kestävän kehityksen pääsihteeristö hyväksyy ja julkaisee yrityksen täyttämän lomakkeen eli kestävän kehityksen toimenpidesitoumuksen. Kaikki sitoumukset ovat nähtävillä sivustolta ja sitoumuksien etenemisestä on tarkoitus raportoida säännöllisesti. Pääsihteeristö auttaa tarvittaessa sitoumuksen teossa ja muistuttaa sitoumuksen tehneitä raporttoimisesta, mutta koska kyseessä on vapaaehtoinen työkalu ei raportointipakkoa ole. Yhteensä sitoumuksia on annettu 877 kappaletta (Sitoumus2050, 2018).

### **4.3 Yritysvastuuraportit**

Yritysvastuuta ei olisi voitu omaksua osaksi johtamiskäytänteitä ilman luotettavien ja systemaattisten mittauskäytänteiden kehittämistä (Pruzan 1998, 1390). Aluksi yritysvastuuraportointi tarkoitti vain julkisia lausuntoja (social audit), joiden tavoite oli täydentää vuosikertomusta. Vuonna 1997 Simon Zadek, Peter Pruzan ja Richard Evans määrittelivät raportoinnin kolme dimensioita: kirjanpito, auditointi ja raportointi. Sosiaalinen kirjanpito kehitettiin taloudellisen tueksi, jolloin myös organisaation sosiaalisista, eettisistä ja ympäristöä koskevista jalanjäljistä alettiin kerätä tietoa kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten indikaattorien avulla. Auditoinnilla tarkoitettiin, että tiedonkeruun ja raportoinnin luotettavuutta ja tarkkuutta tuli arvioida kolmannen osapuolen organisaatio, joka suorittaa ulkoisen varmistuksen. Lopulta myös julkisista lausunnoista siirryttiin julkisten raporttien koostamiseen, joiden avulla organisaatio

kykeni viestimään sidosryhmilleen SEAAR-prosessin (social and ethical accounting, auditing and reporting) tuloksista.

Yritysten SEAAR-prosesseille, eli johdonmukaiselle raportoinnille alettiin kehittää ohjenuoria ja toisaalta sidosryhmille, kuten osakkaille, asiakkaille ja hallituksille haluttiin antaa työkaluja yritysten vastuullisuuden arviointiin. Itsenäisestä, kansainvälisestä Global Reporting Initiative (GRI) -järjestöstä tuli nopeasti alan edelläkävijä ja organisaation vastuullisuusraportoinnin viitekehys eli GRI-standardit ovat vuodesta 2000 olleet yrityksille tavanomaisin raportoinnin koostamisen muoto. Esimerkiksi vuonna 2017 63 prosenttia maailman suurimmista yrityksistä (N100) ja 75 prosenttia Global Fortune 250 (G250) yrityksistä raportoi GRI-standardien mukaisesti. Bostonissa perustetun ja Amsterdamissa pääkonttorin omaavan järjestön ansiona yritys vastuun näkökulmasta onkin sen viitekehyksen maailmanlaajuinen käyttöönotto. (GRI 2016). Järjestön monopoliasema vastuullisuuden arvioinnissa ei ole ongelmaton, mutta se mahdollistaa tutkimukseni kaltaisesti eri toimijoiden vastuullisuusohjelmien vertailun. Kun kaikki raportit täyttävät tietyt raportoinnin raamit, voidaan esimerkiksi raporttien laatua, monipuolisuutta ja syvyyttä vertailla toteamatta, että valittu lähestymistapa olisi vain ollut täysin eri.

Freeman ym. (2010) uskovat, että vastuullisuusraportoinnin käytäntö ja reflektointi ovat yksiä tärkeimpiä alueita tulevalle yritys vastuututkimukselle, antaen motivaatiota käsissä olevalle tutkimukselle. Toiseksi sidosryhmäteorian hyödyntämistä tulevassa tutkimuksessa perustellaan painottamalla, että sidosryhmät ovat raportointiprosessin keskiössä. Teorian avulla yrityksen sidosryhmät saadaan identifioitua ja kategorisoitua. Seuraavassa luvussa esiteltävässä tutkimusasetelmassa näytän, miten Freemanin suositus voidaan toteuttaa käytännössä. Sidosryhmäteorian avulla analysoin vastuullisuusraportteja kahdessa ryhmässä ja tätä kautta vastaan keskeisimpään tutkimuskysymykseen: ovatko Sitoumus2050 ja Agenda2030 ohjanneet liikevaihdon Suomea suurimpien yritysten yritys vastuuhjelmia?



## **5 TUTKIMUSASETELMA**

### **5.1 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksessani pyrin vastaamaan kahteen ensisijaiseen tutkimuskysymykseen sekä kolmanteen lisäkysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys on ovatko Sitoumus2050 ja Agenda2030 ohjanneet liikevaihdoltaan Suomen suurimpien yritysten yritysvastuuohjelmia? Toinen tutkimuskysymys on sidosryhmäteoria pohjainen: Ovatko liikevaihdoltaan Suomen suurimpien yritysten vastuullisuusohjelmat residuaalisia vai integroituneita? Lisäksi selvitän haastattelujen avulla, miksi yritys on tai ei ole lähtenyt mukaan Sitoumus2050:een? Tukevina kysymyksinä kartoitan, mitä mallin tulisi tarjota, jotta yritys lähtisi mukaan ja mitä työkalun tulisi huomioida tulevaisuudessa. Ensisijaisten tutkimuskysymysten aineistona ovat vastuullisuusraportit sekä lisätietoja antavat haastattelut. Koska tutkimuksen primaariaineistona ovat vastuullisuusraportit, toteutin haastatteluja vain kolme (ks. luku 5.2). Haastattelujen pienen määrän vuoksi kolmannen kysymyksen tulokset tarjoavat mielenkiintoista lisätietoa, mutta eivät luonnollisesti ole yhtä kattavia ja yleistettäviä kuin ensisijaisten kysymysten tulokset.

### **5.2 Koeasetelma ja aineisto**

Tutkimuksen koeasetelma on monella tavalla klassisen koeasetelman mukainen. Klassisen tutkimusasetelman ideaalimallia, jossa eristetään kaikkien muiden muuttujien vaikutus selitettävään muuttujaan, on yhteiskuntatieteissä usein vaikea toteuttaa. Siispä tässä tutkimuksessa otetaan analyysissä huomioon tutkimuksen ulkopuolisten muuttujien, kuten esimerkiksi vastuullisuuteen käytettävissä olevien resurssien vaikutus. Lisäksi tiedostetaan, ettei korrelaatio tarkoita automaattisesti kausaalisuutta. (Aaltola & Valli 2007). Yksinkertaisimmassa klassisen koeasetelman muodossa havaintoyksiköt on jaettu kahteen ryhmään: testi- ja kontrolliryhmään, eli tässä tutkimuksessa Sitoumus2050:ssä mukanaoleviin yrityksiin ja sen ulkopuolisiin yrityksiin. Lisäksi klassisessa koeasetelmassa valituista kahdesta ryhmästä mitataan halutut asiat vähintään kahdesti eri aikoina, tässä tutkimuksessa vuosina 2014 ja 2016. Keskeisenä käsitteenä koeasetelmassa on interventio, joka yhteiskuntatieteissä voi tarkoittaa tutkijasta riippumatonta muutosta, kuten esimerkiksi lainsäädäntöä, jonka vaikutusta halutaan tutkia. Sitoumus2050:n tekemisen ohella keskeisenä interventiona tutkimuksessa on vuonna 2015 asetettu Agenda2030 -toimintaohjelma.

Ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen aineistona toimivat liikevaihdoltaan Suomen suurimpien yritysten yhteiskuntavastuuraportit vuosilta 2014 ja 2016. Kyseiset

vuodet on valittu vertailuun, jotta vuonna 2015 voimaan astuneen Agenda2030:n vaikutus voitaisiin tunnistaa. Vuoden 2017 raportteja ei ole vielä tutkimuksen teon aikaan julkaistu, sillä edellisen vuoden raportit tulevat ulos tavallisesti vasta seuraavan vuoden keväänä tai kesänä. Yritykset on valittu vuoden 2016 liikevaihdon perusteella Largest Companies listauksen mukaan. Tarkasteluun valittiin viisi sitoumuksen tehnyttä yritystä, jotka ovat Nokia Oyj, Neste Oyj, Kesko Oyj, Finnair Oyj ja Posti Group Oyj ja viisi sitoumuksen ulkopuolista yritystä, jotka ovat Stora Enso Oyj, KONE Oyj, Wärtsilä Oyj Abp, Fortum Oyj ja Huhtamäki Oyj. Muutama yritys karsiutui sen vuoksi, että toimiala oli jo otannassa edustettuna. Nämä karsiutuneet, mutta liikevaihdoltaan samaan suuruiseen yritykset ovat UPM-Kymmene Oyj, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, Outokumpu Oyj ja Elisa Oyj. Listan yhdeksäs yhtiö, eli Sampo Group Oyj karsiutui sen vuoksi, ettei konsernin emoyhtiöllä Sampolla Oyj:llä ollut yhtä koottua vastuullisuusraporttia vaan raportit oli toteutettu tytäryhtiöittäin. Tuloksien vertailtavuuden vuoksi oli perusteltua ottaa tarkasteluun vain yksi raportti per toimija. Kymmenen yrityksen ja kahden vuoden välisellä vertailulla, analysoitavia raportteja on yhteensä kaksikymmentä.

Raporttien analyysin pohjalta valitaan haastatteluun kolme toimijaa. Raportit toimivat tutkimuksen primaariaineistona, koska ne mahdollistavat vastuullisuusohjelmien vertailun ja arvioinnin kattavasti. Haastattelujen tavoitteena on syventää raporttien pohjalta syntyneitä havaintoja ja vastata kolmanteen lisäkysymykseen, eli miksi yritys on tai ei ole lähtenyt mukaan Sitoumus2050:een. Haastatteluja analysoidessa tulee tiedostaa pieni otantakoko sekä vastausten subjektiivisuus. Lisäksi haastattelujen voi odottaa olevan jopa yltiöpositiivisia, koska kestävä kehitys on yhteisesti jaettu positiivinen tavoite. Haastateltavat edustavat tutkimuksen kolmea eri ryhmää: julkista sektoria, eli Sitoumus2050:ntä, sitoumuksessa mukana ja sitoumuksen ulkopuolella olevaa yritystä, eli julkista sektoria ja yksityiseltä sektorilta sekä sitoumuksessa mukana olevaa yritystä. Yritysvastuuraporttien tutkimisen ja haastattelujen toteuttamisen taustalla hyödynnetään tukevia aineistoja, kuten Suomen hallituksen keväällä 2017 julkaisemaa selontekoa kestävästä kehityksestä (VNK 3/2017), yritysten toimenpidesitoumuksia tietokannassa sitoumus2050.fi (380 yritystä mukana) ja Sitoumus2050 -työkalun käytännön kehittämiseen keskittyntä KekeArvi-tutkimusta (tulokset julkaistu syksyllä 2017).

### **5.3 Menetelmät**

Tutkimuksen empiirinen lähestymistapa on teoriasidonnainen sisällönanalyysi ja sisällönerittely. Sisällönanalyysissa tekstistä etsitään merkityksiä, sen sijaan, että analysoitaisiin, miten näitä merkityksiä tuotetaan (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 106).

Sisällönerittelyllä viitataan määrälliseen analyysiin, joka tutkimuksessa toteutetaan sanahakujen avulla. Jari Eskola (2001) jaottelee sisällönanalyysin kolmeen luokkaan: aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Tutkimuksessa hyödynnettävän teoriasidonnaisen analyysin voidaan ajatella olevan aineisto- ja teorialähtöisen tutkimuksen välimaastossa. Aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa ja aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Vastuullisuusraporttien analysoinnissa hyödynnetään Freemanin sidosryhmäteoriaa, mutta ollaan avoimia raporteista nouseville uusille näkökulmille, jonka vuoksi aineistolta kysyttävät kysymykset ovat mahdollisimman kattavia ja avoimia.

### ***Yritysvastuuraporttien analyysi***

Analysoitavia raportteja on kymmenen vuodelta 2014 ja kymmenen vuodelta 2016, osa suomen- ja osa englanninkielisiä. Yritykset jakautuvat kahteen ryhmään: sitoumuksen antaneisiin ja sitoumuksen ulkopuolisiin yrityksiin. Vastuullisuusraportteja analysoidaan neljästä eri näkökulmasta, joissa on yhteensä 15 eri tarkasteltavaa muuttujaa. Ensimmäinen näkökulma analysoi raporttien yleisluonnetta ja ydinsanomaa (tutkimuskysymys 1). Näkökulman neljä tarkasteltavaa muuttujaa ovat: otsikointi, sivumäärä, muoto (toimintakertomus, erillinen vastuullisuusraportti, erillinen GRI-raportti) ja toimitus- tai vastuullisuusjohtajan viitesanojen sisältö. Sivumäärän osalta on syytä huomioda, ettei pituus automaattisesti tarkoita laatua tai monipuolisuutta. Kvantitatiivinen mitta on kuitenkin luonnollinen yksityiskohta raporttien laajuutta arvioitaessa.

Seuraava näkökulma analysoi Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutusta (tutkimuskysymys 1). Tämän näkökulman neljä muuttujaa perustuvat määrälliseen sisällönerittelyyn, joten raporteista on etsitty seuraavia sanoja ja sanojen synonyymeja: Agenda2030, SDG:t (Sustainable Development Goals), YK:n kestävä kehityksen tavoitteet, Sitoumus2050 ja kestävä kehitys. Kolmas näkökulma analysoi raporttien monipuolisuutta ja kvantitatiivisuutta (tutkimuskysymys 2). Tässä muuttujia on kaksi: monipuolisuus (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöulottuvuus) ja raportin numeeriset mittarit. Neljäs ja viimeinen analysoitava näkökulma on teoriasidonnainen (tutkimuskysymys 2). Viisi sidosryhmäteoriasta kumpuavaa muuttujaa ovat: sidosryhmäyhteistyö, sidosryhmien määrä, sidosryhmien taso, residuaalisuus ja integraatio. Neljä eri näkökulmaa ja 15 tarkasteltavaa muuttujaa on havainnollistettu kaavioon viisi.

Käytännössä toteutan analyysin siten, että kerään tuloksia Excel-taulukkoon yritys kerrallaan kahtena eri vertailuvuonna, jotta myös yritysten sisäinen vertailu on mahdollista. Tutkimus perustuu laadullisiin havaintoihin, jolloin taulukkolaskentaohjelma toimii tulosten keruussa esimerkiksi tilasto-ohjelmaa paremmin. Koska yritykset eivät ole satunnaisesti valittuja, niitä on suhteellisen pieni joukko ja numeerisia havaintoja on vähän, en nähnyt perustelluksi keskittyä tulosten tilastolliseen merkitsevyyteen. Näin ollen merkitsevyyttä mittaavia t-testejä ei ole 5+5 otokselle teetetty. Määrällisiä huomioita käytetään tutkimuksessa vain kuvaavana taustoituksena kvalitatiiviselle analyysille, ei pääasiallisena tulosten lähteenä. Kun olen kirjannut tulokset taulukkoon, puran ne ryhmittäin: sitoumuksen tehneiden yritysten vastuullisuusohjelmien kehitys vuodesta 2014 vuoteen 2016 ja sitoumuksen ulkopuolisten yritysten vastuullisuusohjelmien kehitys samalla vertailuvälillä. Tutkin yritysvastuuraportteja satunnaisessa järjestyksessä keskittymättä vielä tulostenkeruuvaiheessa siihen, mikä yritys on mukana sitoumuksessa ja mikä ei. Tällä ehkäisen tiedon vaikutusta tulosten arviointiin.

Raporttien analyysi	Raportit 2014				
	Sitoumuksessa mukana		Sitoumuksen ulkopuolella		
	Raportit 2016				
	Sitoumuksessa mukana		Sitoumuksen ulkopuolella		
Yleisluonne ja ydinsanoma	Otsikointi	Sivumäärä	Muoto (toimintakertomus, vastuullisuusraportti, GRI-raportti)	Vastuullisuus- tai toimitusjohtajan viitesanojen sisältö	
Sitoumus2050n ja Agenda2030n vaikutus	Agenda2030/ YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelma	SDGt/ YK:n kestävän kehityksen tavoitteet	Sitoumus2050/ Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus	Kestävä kehitys	
Monipuolisuus ja kvantitatiivisuus	Raportin numeeriset mittarit			Holistisuus (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöulottuvuus)	
Sidosryhmäteoria	Sidosryhmä-yhteistyö	Sidosryhmien määrä	Sidosryhmien taso	Residuaalisuus	Integraatio

**Kaavio 5. Yritysvastuuraporttien analyysi**

### *Haastattelujen analyysi*

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen, eli vastuullisuusraporttien analysoinnin jälkeen, tein lopullisen päätöksen kolmen haastattelun toteuttamisesta. Pidin olennaisena, että kaikki

kolme ryhmää ovat haastatteluissa tasavertaisesti edustettuina: julkinen sektori eli Sitoumus2050:n edustaja, sitoumuksessa mukana ja sitoumuksen ulkopuolella oleva yritys. Koska raporttien analyysi oli ensisijainen menetelmä ja raportteja oli kaksikymmentä, rajasin haastattelut yhteen per ryhmä. Sitoumus2050:n edustajaksi valikoitui työkalun kehittäjä, entinen ympäristöministeriön ympäristöneuvos ja kestävän kehityksen pääsihteerinä 20 vuotta toiminut Sauli Rouhinen. Kestävälle kehitykselle uransa omistanut Rouhinen sai juuri toukokuussa tunnustuksen elämäntyöstään kestävän kehityksen hyväksi (Valtioneuvoston viestintäosasto 2018).

Sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä haastatteluun valitsin Neste Oyj:n vastuullisuusjohtaja Simo Honkasen ja sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä Stora Enso Oyj:n vastuullisuusyksikön kansainvälisen politiikan koordinoinnin johtaja Roy Antinkin. Neste ja Stora Enso valikoituivat haastateltaviksi tasavertaisuutensa vuoksi. Molempien yritysten vastuullisuusraportointi kehittyi merkittävästi vuosien 2014 ja 2016 välillä; Nesteen täysin integroituneen mallin mukaiseksi ja Stora Enson lähes täysin integroituneen mallin mukaiseksi. Raporteista ilmeni, että kestävä kehitys on osa molempien yritysten ydinliiketoimintaa, Agenda2030 -toimintaohjelman tavoitteisiin on tartuttu aktiivisesti ja arvionluonti ja sidosryhmäyhteistyö termin laajemmassa merkityksessä ovat keskeisiä teemoja vastuullisuustyössä. Yhtäläisyydet tarjosivat hyvät lähtökohdat erottavan tekijän eli Sitoumus2050:n vaikuttavuuden arviointiin.

Toteutin noin tunnin mittaiset avoimet teemahaastattelut kasvotusten keväällä 2018. Haastattelut etenivät etukäteen laaditun teemahaastattelurungon mukaisesti, mutta keskustelu ei ollut runkoon rajattu, jolloin osa vastauksista oli kertomuksen luonteisia. Tutkijana huolehdin siitä, että kaikki teemat käsiteltiin. Corbin ja Strauss (2008) toteavatkin *Basics of Qualitative Research* teoksessaan, että väljä haastattelurunko tuo asiat esille syvällisemmin ja monimuotoisemmin. Lähetin haastateltaville etukäteen haastattelurungot (liitteenä) ja lisätietoja tutkimuksesta. Haastattelun alussa kertasin tutkimuksen teemat ja tarkoituksen sekä kävin läpi haastattelun kulun, nauhoittamisen ja tutkimuksen luottamuksellisuuden. Lisäksi allekirjoitimme kirjalliset suostumukset, joissa sovimme, että haastateltavien nimeä ja organisaatiota saa käyttää tutkimuksessa. Suostumuksista toinen kappale jäi haastateltavalle ja toinen minulle. Haastattelut toteutettiin vapautuneessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä ilman häiriötekijöitä, kuten puhelimia. Haastattelujen jälkeen litteroin äänitteet, jonka jälkeen poistin äänitykset sovitusti. Suorien lainausten käytöstä kysyin haastateltavilta vielä erikseen sähköpostitse.

## 6 EMPIIRINEN ANALYYSI

Tässä luvussa käyn läpi vastuullisuusraporttien analyysin neljästä näkökulmasta: raporttien yleisluonne ja ydinsanoma, Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutus raportteihin, raporttien monipuolisuus ja kvantitatiivisuus sekä sidosryhmäteorian omaksuminen raportissa. Jokainen näkökulma tutkitaan viisikantaisen rakenteen avulla. Ensin analysoin sitoumuksessa mukana olevien yritysten raportteja vuodelta 2014, sitten sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raportteja samalta vuodelta. Kolmannessa ja neljännessä osiossa tarkastelen kehitystä vuoden 2014 raportoinnista vuoteen 2016, ensin sitoumuksessa mukana olevien yritysten osalta ja sitten sitoumuksen ulkopuolisten yritysten osalta. Lopuksi vedän näkökulman tuloksia yhteen ja syvennän analyysia haastatteluista nousseilla huomioilla. Taustoittavat määrälliset mittarit kokosin taulukoihin tutkielman liitteisiin. Tutkin raportteja joukkona ja koska tarkoituksena on selvittää Sitoumus2050:n vaikutusta, en erittele analyysissa tuloksia yritys- vaan ryhmäkohtaisesti. Kuitenkin viittauskäytänteiden vuoksi kerron yrityksen nimen suorien lainausten yhteydessä. Luvun päätteeksi pyrin haastattelujen avulla vastaamaan kolmanteen lisäkysymykseen, eli miksi yritys on tai ei ole lähtenyt mukaan sitoumukseen.

### 6.1 Yleisluonne ja ydinsanoma

#### *Sitoumuksessa mukana (raportit 2014)*

Tarkasteltavista yrityksistä viisi sitoumuksessa mukana olevaa toimijaa ovat siis Nokia Oyj, Neste Oyj, Kesko Oyj, Finnair Oyj ja Posti Group Oyj. Toimialoiltaan nämä yritykset edustavat tietoliikennettä, öljynjalostus ja polttoaineiden markkinointia, tukku- ja vähittäiskauppaa, lentoliikennettä sekä postia ja logistiikkaa. Raporttien otsikot ovat: People & Planet Report, The Only Way is Forward, Vastuullisuus lukuina, Vuosikertomus ja Yritysvastuuraportti 2014. Kaikki raportit noudattavat GRI-raportoinnin käytäntöjä ja kolme viidestä raportista on ulkopuolisesti varmennettu PricewaterhouseCoopers Oy:n toimesta. Kahta raporttia ei ole varmennettu ulkoisesti, vaikka GRI-ohjeiston mukaisesti niin kuuluisi tehdä.

Jo näissä viidessä raportissa huomataan vastuullisuusraportoinnin kolme eri muotoa: toimintakertomuksesta erillinen raportti, toimintakertomuksen osana oleva raportti ja toimintakertomukseen täysin integroitu raportointi. Sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä kahdella oli vuonna 2014 toimintakertomuksesta täysin erillään oleva vastuullisuusraportti. Kahdella toimijalla raportti kuului toimintakertomukseen, mutta oli esitetty omana lukunaan. Vain yhdellä viidestä yrityksestä oli vuonna 2014 täysin

toimintakertomuksen kanssa integroitu raportti. Tällä tarkoitan sitä, että vastuullisuusraportointi läpileikkaa toimintakertomuksen eikä sitä ole edes mahdollista analysoida omana osionaan. Tämä raportti on myös kaikista kookkain (164 sivua), nostaan sitoumuksessa mukana olevien raporttien keskimääräisen pituuden noin sataan sivuun. Kompaktein raportti on pituudeltaan noin seitsemänkymmentä sivua.

Kolmessa viidestä raportista ei ole toimitus- tai vastuullisuusjohtajan viitesanoja, yhdessä on toimitusjohtajan viitesanat ja yhdessä molempien. Kaikkien raporttien johdannoissa tai saateteksteissä nostetaan esiin YK:n vastuullisuusohjelmat; joko YK:n Global Compactin periaatteisiin sitoutuminen tai YK:n ilmastokokoukseen osallistuminen. Finnairin vastuullisuusraportin viitesanoissa tulee esille hyvin sidosryhmäteorian linjaamat vastuullisuuden kaksi eri ulottuvuutta, eli toiminnan oikeuttaminen ja arvonluonti. ”Vastuullinen toiminta tuo harvoin suoraan tuottoja – ennemminkin se antaa yritykselle oikeutuksen kasvaa ja toimia markkinoilla myös tulevaisuudessa ja on osa yhtiön maineen- sekä riskienhallintaa. – – Vastuullisuudelta ei välttämättä olekaan tarpeen odottaa suoranaista rahallista tulosta, mutta sen sijaan on toivottavaa, että se lisää asiakasuskollisuutta sekä parantaa yhteistyötä partnereiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Panostus vastuullisuuteen tuleekin linkittää yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin ja arvoihin – vastuullisuusstrategian tulee olla sopusoinnussa niiden kanssa ja olla keskeinen osa yhtiön strategiaa.” (Kati Ihamäki, Vuosikertomus 2014, 14).

### ***Sitoumuksen ulkopuolella (raportit 2014)***

Tarkasteltavista yrityksistä viisi sitoumuksen ulkopuolella olevaa toimijaa ovat siis Stora Enso Oyj, KONE Oyj, Wärtsilä Oyj Abp, Fortum Oyj ja Huhtamäki Oyj. Yritykset edustavat toimitaloiltaan metsä-, metalli-, konepaja- ja energiateollisuutta sekä kuluttajapakkauksia. Raporttien otsikot ovat: Global Responsibility Performance, Yritysvastuuraportti, Vuosikertomus – Kestävä kehitys, GRI ja Sustainability Report 2014. Kaikki raportit noudattavat GRI-raportoinnin käytäntöjä, joista kaksi on Deloitte Oy:n varmentamia, yksi PricewaterhouseCoopers Oy:n varmentama ja yksi KPMG Oy:n varmentama. Yhtä raporteista ei ole ohjeiden vastaisesti varmennettu ulkoisesti.

Sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä kukaan ei ole integroinut vastuullisuusraportointia täysin toimintakertomukseen. Kolme yrityksistä raportoi kestävästä kehityksestä osana vuosikertomusta ja kahdella toimijalla on vuosikertomuksesta erillinen vastuullisuusraportti. Vuosikertomuksen osana olevalla raportilla tarkoitan siis sitä, että raportti ei ole kertomuksesta erillinen, mutta

vastuullisuusosioita on mahdollista tarkastella esimerkiksi omana pdf-tiedostonaan. Kun vastuullisuusraportointi on integroitu toimintakertomukseen, ei erillisiä vastuullisuuslukuja voida toimintakertomuksesta irrottaa. Viiden raportin keskiarvo sivupituus on noin kuusikymmentä sivua (pisin 102 sivua ja lyhin 47 sivua).

Kolmessa viidestä raportista ei ole toimitus- tai vastuullisuusjohtajan viitesanoja, yhdessä on toimitusjohtajan viitesanat ja yhdessä sekä toimitusjohtajan että hallituksen puheenjohtajan terveiset. Yhtä raporttia lukuun ottamatta, YK:n vastuullisuusohjelmia ei nosteta esille johdannoissa. Neljässä raportissa korostetaan kuitenkin kestävän kehityksen kolmikantaisuutta, eli taloudellista-, sosiaalista- ja ympäristövastuuta. Kahdessa viidestä raportista painotetaan heti viitesanoissa sidosryhmäyhteistyön merkitystä vastuullisuustyössä. Yhden raportin viitesanat eivät vuonna 2014 keskittyneet juurikaan kestävään kehitykseen tai konkreettisiin toimiin kyseisenä vuonna vaan ennemminkin tulevaisuuden sidosryhmätyön suunnitteluun. Kokonaisuutena suurimmassa osassa raportteja on omaksuttu holistinen lähestymistapa vastuullisuuteen ja sidosryhmäteorian mukaisesti sidosryhmien merkitys. YK-hankkeet tai globaaliulottuvuus eivät, yhtä toimijaa lukuun ottamatta, viitesanoissa nouse esille.

### ***Sitoumuksessa mukana (raportit 2016)***

Sitoumuksessa mukana olevien yritysten raporttien otsikot vuonna 2016 ovat: People and Planet Report, Vuosikertomus – Kasvun seuraava vaihe, GRI-raportti – Keskon vuosiraportti, Vuosikertomus ja Yritysvastuu raportti 2016. Vuoden 2014 tapaan kaikki raportit noudattavat GRI-raportointiohjeistoa ja varmennetuissa raporteissa PricewaterhouseCoopers Oy on toiminut varmentajana. Yhtä raporteista ei ole ulkopuolisesti varmennettu. Suurin muutos raporttien muodossa vertailuvuoteen on, että nyt kolme viidestä raportista on integroitu täysin toimintakertomukseen. Vuonna 2014 vain yksi sitoumuksessa mukana ollut yritys oli toiminut näin ja sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä ei kukaan. Kaksi viidestä vastuullisuusraportista on toimintakertomuksen osana, joten kaikki sitoumuksessa mukana olleet yritykset ovat siirtyneet joko täysin tai osittain toimintakertomukseen integroituun raportointiin. Tämä on vaikuttanut myös raporttien pituuteen, joka on keskiarvoltaan noin sataneljäkymmentä sivua (pisin 201 sivua ja lyhin 54 sivua). Sitoumuksessa mukana olevien yritysten raportit ovat keskimäärin neljäkymmentä sivua pidempiä nyt kuin vuonna 2014.

Sitoumuksessa mukana olevien yritysten raporteista kolmessa on sekä toimitus- että vastuullisuusjohtajan viitesanat. Yhdessä raportissa on pelkästään toimitusjohtajan



viitesanat ja yhdessä ei ole varsinaisia viitesanoja, mutta on johdanto raporttiin. Neljässä raportissa on tuotu globaali ulottuvuus esille heti viitesanoissa. Kolme raporttia kehystetään Agenda2030 -toimintaohjelmalla ja esimerkiksi Kesko on linkittänyt viitesanoihin YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Kesko -sivun, jossa joka työpäivä yksi keskolainen kertoo videotervehdyksellä muille, miten Kesko edistää tiettyä SDG:tä vastuullisuustyössään. Neljännessä raportissa viitesanat keskittyvät Pariisin ilmastopöytäkirjaan ja yhteys kansainväliseen tilanteeseen ja poliittiseen ilmapiiriin luodaan nimenomaan ilmastokysymysten kautta. Pelkän johdannon sisältävässä raportissa on keskitytty ensisijaisesti sidosryhmiin ja vastuullisuuden holistisuuteen, eikä ole tuotu YK-kontekstia alkusanoissa esille.

### ***Sitoumuksen ulkopuolella (raportit 2016)***

Sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raporttien otsikot vuonna 2016 ovat: Sustainability Report, Kestävämpää kaupunkielämää, Vuosikertomus – Kestävä kehitys, Kestävä kehitys ja GRI Performance Review 2016. Kaikki raportit ovat vuoden 2014 tapaan GRI-standardien mukaisesti toteutettu ja ensimmäistä kertaa kaikki raportit on myös varmennettu ulkopuolisen riippumattoman toimijan puolesta. Varmentajina ovat toimineet Deloitte Oy, Mitopro Oy, KPMG Oy tai DNV GL Business Assurance Finland Oy. Raportoinnin muoto ei ole muuttunut integroiduksi yhtä johdonmukaisesti kuin sitoumuksessa mukana olevien yritysten osalta. Yhtään raporttia ei ole täysin integroitu toimintakertomukseen, mutta kolme raporttia on toimintakertomuksen osana. Kaksi sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä on säilyttänyt vastuullisuusraportoinnin täysin erillään toimintakertomuksesta. Oletettavasti tämän vuoksi raportit ovat myös sivumäärältään lyhyempiä kuin sitoumuksessa mukana olevien yritysten raportit. Keskiarvo pituus on noin viisikymmentäviisi sivua (pisin 75 sivua ja lyhin 30 sivua), joka on suunnilleen sama kuin vuonna 2014. Keskiarvoltaan raportit ovat noin kahdeksankymmentä sivua vertailuryhmää lyhyempiä.

Neljässä raportissa on johdanto raporttiin ja vain yhdessä raportissa on viitesanat. Tässä raportissa viitesanat on toteutettu toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan vuoropuhelulla, joka välittyy dynaamisena ja ihmisläheisenä lähestymistapana vastuullisuuskysymyksiin. Vuoden 2014 tapaan johdannot tai viitesanat keskittyvät pääasiassa vastuullisuuden holistisuuteen ja sidosryhmiin. Vuosien välisen vertailun perusteella vaikuttaa siltä, että jos vastuullisuustyö on saatu hyvälle mallille jo vuonna 2014, on herkästi helpompi tukeutua siihen, kuin kehittää työtä eteenpäin. Yhden raportin osalta huomionarvoista on, että viitesanat ovat jopa identtiset vuoden 2014 raportin

kanssa. Poikkeuksena vanhoihin toimintamalleihin tukeutumiseen on yksi raportti, jossa kerrotaan esimerkkien ja toimenpiteiden avulla, kuinka yritys vaikuttaa YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Tämä on sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raporteista ainoa, jossa kansainvälinen ulottuvuus tai Agenda2030 nostetaan raportin ytimeen. Lisäksi Stora Enso on viitesanojen mukaan tehnyt vastuullisuudesta yhtiön ydintoimintaa kuvatessaan, että ”kaikki, mitä on tehty fossiilipohjaisista materiaaleista tänään, voidaan tehdä puusta huomenna” (Stora Enso Sustainability Report 2016, 2).

### ***Yhteenveto (yleisluonne ja ydinsanoma)***

Raporttien yleisluonteen ja ydinsanoman osalta on todettava, että sitoumuksessa mukana olevien yritysten vastuullisraportointi on kehittynyt integroidumpaan suuntaan kuin sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raportointi. Raportin muodon ja viitesanojen perusteella on taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöulottuvuus nivottu sitoumuksessa mukana olevien raporttien osalta johdonmukaisemmin yhteen. Sitoumuksen ulkopuoliset yritykset ovat kyllä osoittaneet holistisen ajattelutavan omaksumisen, mutta tämä ei ole välittynyt yhtä johdonmukaisesti raportoinnin muotoon (vastuullisuusraportti osana toimintakertomusta). Oletettavasti tämän vuoksi myös sitoumuksessa mukana olevien yritysten raportit ovat sivumäärältään pidempiä (liitteissä taulukko 1). Erona ryhmien välillä on myös johtajien viitesanojen hyödyntäminen. Sitoumuksessa mukana olevat yritykset ovat siirtyneet toimitus- tai vastuullisuusjohtajien viitesanojen käyttöön (vuonna 2014 kahdessa raportissa oli viitesanat ja vuonna 2016 neljässä raportissa), kun taas sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raportoinnissa on alettu suosia pelkkää johdantoa (vuonna 2014 kahdessa raportissa oli viitesanat ja vuonna 2016 vain yhdessä raportissa). Tämä on sivupituuden tapaan taustoittava yksityiskohta, mutta antaa jonkinlaista indikaatiota siitä, kuinka sitoutunut johtoporras on vastuullisuusviestintään.

Sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raporttien ansiona on, että vuonna 2016 kaikki raporteista oli ulkopuolisesti varmennettu. Sitoumuksessa mukana olevien yritysten raporteista yhtä ei oltu vuonna 2016 ulkopuolisesti varmennettu. Sitoumuksen ulkopuoliset yritykset olivat lähestyneet vastuullisuutta sitoumuksessa mukana olevien yritysten tapaan holistisesti nostaen sen kolme ulottuvuutta esille. Kuitenkin vain yhdessä raporteista kestävä kehitys oli liitetty kansainväliseen kontekstiin. Sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä taas suurin osa oli maininnut YK:n kestävän kehityksen tavoitteet vuoden 2016 raportissa, vaikka toimintaohjelma astui voimaan vasta vuoden 2015 lopussa.

### ***Haastatteluista***

Sitoumuksessa mukana olevia yrityksiä edusti haastatteluissa Neste Oyj:n vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtaja Simo Honkanen. Honkanen vastaa koko yhtiön vastuullisuusjärjestelmistä ja niiden kehittämisestä. Lisäksi hän johtaa yhteiskuntavastuupuolta, joka keskittyy öljynjalostusta koskevien regulaatioiden sekä erilaisten järjestöjen ja siviiliyhteiskunnan toimijoiden ymmärtämiseen. Honkanen mainitsee vastuullisuus- ja regulaatiopuolen tiiviin yhteyden tuovan synergistä etua ja toteaa tietävänsä vain pari muuta yhtiötä, jossa puolet olisivat vastaavalla tavalla yhtä lähellä toisiaan. Kenties järjestely on yksi taustatekijä menestykselle julkisiin tietoihin perustuvassa Global 100 -listauksessa. Neste nimittäin sijoittui maailmanlaajuisessa vastuullisuusarvioissa ensimmäiseksi energiayhtiöiden joukossa ja toiseksi kaikkien yhtiöiden joukossa (Global 100 Progress Report 2018).

Sitoumuksen ulkopuolisia yrityksiä edusti haastatteluissa Stora Enso Oyj:n vastuullisuusyksikön kansainvälisen politiikan koordinoinnin johtaja Roy Antink. Antink vastaa vastuullisuusjärjestelmistä, vastuullisuuden integroimisesta sisäisiin prosesseihin sekä kansainvälisestä järjestöyhteistyöstä. Työtehtävät keskittyvät yrityksen tärkeimpiin kysymyksiin, eli ilmastonmuutoksen torjumiseen, bio- ja kiertotalouteen, ruokahävikin vastaiseen työhön sekä arvonaluontiin: olennaisuus arviointiin, riskien hallintaan, luonnonvaroihin ja sosiaaliseen pääomaan. Sekä Stora Ensossa että Nesteellä vastuullisuusyksikkö tekee tiivistä yhteistyötä johdon kanssa ja toimijat korostavat hankintaketjun hallinnan ja vastuullisuuskysymysten olevan toiminnan ytimessä.

Sitoumuksessa mukana oleva, tietynlaista edelläkävijyyttä osoittanut Neste Oyj kertoo Global 100 -listauksen kaltaisten saavutusten ja integroituneeseen malliin siirtymisen perustuvan viimeisen kymmenen vuoden aikana tehtyyn työhön – johdonmukaiseen eri alueiden kehittämiseen. Nesteen tapauksessa kaikki alkoi yhden raaka-aineen jäljitettävyyssysymyksestä, mikä johti periaatteeseen ostaa uusiutuvia raaka-aineita suoraan tuottajilta. Vastuullisuusyksikön roolista tuli merkittävä, kun yksikkö osallistui neuvotteluihin uusiotuotteiden hankinnasta lähtien. Periaate on johtanut siihen, että vastuullisuusprosessit ovat keskiössä, kun puhutaan hankintatoimintojen kehittämisestä.

”Nämä asiat ovat meidän liiketoiminnan ytimessä. Ei voida ajatella, että vastuullisuusyksikkö tekee listauksen tyyppistä työtä ja raportointia, vaan me ajattelemme, että tämä työ on hyvin sisällä koko liiketoimintaprosessissa.” (Honkanen, haastattelu, 11.5.2018).

Sitoumuksen ulkopuolisia yrityksiä edustava Stora Enso on myös saanut tunnustusta vastuullisuusraportoinnistaan voittaen kaksi vuotta peräkkäin yritysvastuuverkosto FIBS ry:n vastuullisuusraportointikilpailun (FIBS 2018). Haastattelun perusteella menestyksen takana on kolme asiaa: toimijan pyrkiminen konkreettisiin toimiin, yhteistyöhön keskittyminen ja hyvien käytänteiden jakaminen. Honkasen tavoin Antink korostaa nöyryyttä ja toteaa kovan vastuullisuustyön taustalla olevan myös uniikki toimija-asema.

”It is hard work but when it comes to combatting global warming however, we’re also in a very unique position. From sustainably managed forests all the way to our products, we have a really great story to tell when it comes to combatting global warming. Some things are easier than others.” (Antink, haastattelu, 9.5.2018).

Yhteiskuntasuhteiden ja vastuullisuustyön välinen yhteys ei sitoumuksen ulkopuolisen yrityksen haastattelussa nouse yhtä vahvasti esille kuin sitoumuksessa mukana olevalla yrityksellä, mikä voi olla yksi selittävä tekijä Sitoumus2050:n ulkopuolella oloon. Tästä huolimatta myös Stora Enson vastuullisuusrakenne on ainutlaatuinen: asiantuntijoista koostuvan vastuullisuusyksikön lisäksi vastuullisuustiimit läpileikkaavat yhtiön muita yksiköitä.

“We have a Sustainability and Ethics Committee where people know what they are talking about. We have leaders who are confident in talking about sustainability because of that. You can see it in our entire structure. I think our business is very sustainable. It’s one of those industries where sustainability really gives a competitive advantage.” (Antink, haastattelu, 9.5.2018).

## **6.2 Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutus**

### ***Sitoumuksessa mukana (2014)***

Analysoin Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutusta myös määrällisesti sanahakujen avulla. Luonnollisesti vuonna 2014 ei Agenda2030 -toimintaohjelmaa tai YK:n kestävä kehityksen tavoitteita vielä raporteissa mainittu. Tarkastelussa olevat yritykset ovat myös tehneet toimenpidesitoumuksiaan vasta vuodesta 2015 eteenpäin, jonka vuoksi Sitoumus2050 ei sanahauissa vielä vuonna 2014 ilmennyt. Tämä on kuitenkin analyysin kannalta hyödyllistä, sillä se mahdollistaa vielä vahvemmin Sitoumus2050:n vaikutuksen arvioinnin, kun tarkastelen kehitystä vuoden 2014 vastuullisuustyöstä vuoden 2016

vastuullisuustyöhön. Sitoumuksessa mukana olevat yritykset olivat maininneet sanan kestävä kehitys jossain muodossa suomeksi tai englanniksi raporteissa keskimäärin kahdeksan kertaa. Enimmillään sana esiintyi raportissa 16 kertaa ja yhdessä raportissa käsite mainittiin vain kerran. Kestävä kehitys käsitteen käyttöä voidaan pitää kolmikantaisen lähestymistavan todellisen omaksumisen kannalta oleellisena.

#### ***Sitoumuksen ulkopuolella (2014)***

Itsestään selvästi myöskään sitoumuksen ulkopuolella olevat yritykset eivät maininneet käsitteitä Agenda2030, YK:n kestävä kehityksen tavoitteet tai Sitoumus2050 vuoden 2014 raporteissa. Kestävä kehitys -käsite mainittiin raporteissa kuitenkin huomattavan useasti, keskimäärin kuusikymmentä kertaa. Yhdessä raporteista käsite toistui noin sataneljäkymmentä kertaa, mutta esiintymistä lähes kolmasosa johtui raportissa toistuneesta yläviitteestä. Kuitenkin myös toisessa raportissa kestävä kehitys käsite esiintyi noin satakaksikymmentä kertaa, ilman toistoa yläviitteissä. Yhdessä raporteista käsitettä ei oltu mainittu kertaakaan. Ryhmien välisessä vertailussa huomataan, että sitoumuksen ulkopuoliset yritykset ovat maininneet sanan kestävä kehitys raporteissaan vuonna 2014 keskimäärin noin viisikymmentä kertaa useammin kuin sitoumuksessa mukana olevat yritykset.

#### ***Sitoumuksessa mukana (2016)***

Vuonna 2016 sitoumuksessa mukana olevien yritysten raporteissa Agenda2030 -toimintaohjelma mainittiin keskimäärin neljä kertaa ja YK:n kestävä kehityksen tavoitteet eli SDG:t (Sustainable Development Goals) seitsemän kertaa. YK:n Global Compact mainittiin useasti sekä vuoden 2014 että vuoden 2016 raporteissa. Sitoumus2050 mainittiin keskimäärin raporteissa vain kaksi kertaa, enimmillään viisi kertaa ja kahdessa raportissa ei ainakaan vielä vuonna 2016 kertaakaan. Tässä on oleellista huomioda, että osa yrityksistä oli vasta tulossa mukaan Sitoumus2050:een, joten toimenpidesitoumus ei ollut välttämättä vielä valmis raportoitavaksi tai viestittäväksi, vaikka yhteistyö VNK:n kanssa ja sitoumuksen suunnittelu olisikin jo aloitettu. Vuoden 2016 raporteissa kestävä kehitys mainittiin keskimäärin kaksikymmentä kertaa (parhaimmillaan käsite toistui 44 kertaa ja alimmillaan 9). Vuoteen 2014 verrattuna kestävä kehitys käsite mainittiin sitoumuksessa mukana olevien yritysten osalta noin kolme kertaa useammin vuonna 2016.

### ***Sitoumuksen ulkopuolella (2016)***

Vuonna 2016 sitoumuksen ulkopuolella olevien yritysten raporteissa Agenda2030 -toimintaohjelma mainittiin suunnilleen yhtä monta kertaa kuin sitoumuksessa mukana olevien yritysten raporteissa, eli noin viisi kertaa. Oleellista on kuitenkin todeta, että lähes kaikki esiintymät (21 kappaletta) olivat peräisin yhden yrityksen raportista. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet mainittiin vain pari kertaa, mikä on keskimäärin neljä kertaa vähemmän kuin sitoumuksessa mukana olevien raporteissa vuonna 2016. Sitoumus2050:ntä ei luonnollisesti mainittu kertaakaan, mutta kestävä kehitys esiintyi jälleen raporteissa useasti, keskimäärin kahdeksankymmentä kertaa. Jälleen merkittävä osa esiintymisistä johtui yläviitteistä ja ilman niitä keskiarvo olisi ollut noin kuusikymmentä. Tästä huolimatta luku on lähes kolminkertainen sitoumuksessa mukana olevien yritysten raportteihin verrattuna.

### ***Yhteenvedo (Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutus)***

Yleisluonteen ja ydinsanoman osalta totesin, että sitoumuksessa mukana olevat yritykset ovat sitoneet vastuullisuutensa kansainväliseen kontekstiin sitoumuksen ulkopuolisia yrityksiä paremmin. Agenda2030 ja SDG:t sanahakujen kautta tämä huomio saa tukea, sillä yhteensä käsitteet esiintyivät sitoumuksessa mukana olevissa raporteissa lähes kaksi kertaa vertailuryhmää useammin (liitteissä taulukko 2). Koska tilastollista merkitsevyyttä ei ole mitattu (ks. luku 5.3), ei sanahauista voida vetää suoria johtopäätöksiä. Kuitenkin laadulliseen analyysiin peilaten vaikuttaa siltä, että sitoumukseen kuulumisen on lisännyt tietoisuutta kansainvälisistä ohjelmista. Toisaalta johtopäätöksenä voi myös olla, että kansainvälisistä ohjelmista tietoiset yritykset ovat lähteneet herkemmin mukaan sitoumukseen. Luvun seitsemän johtopäätelmissä syvennän tätä pohdintaa.

Yleisluonteen ja ydinsanoman osalta totesin, että sitoumuksessa mukana olevien yritysten raportointi on kehittynyt integroidumpaan suuntaan kuin sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raportointi. Lisäksi totesin, että raportin muodon ja viitesanojen perusteella taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöulottuvuus on nivottu sitoumuksessa mukana olevien raporttien osalta johdonmukaisemmin yhteen. Sanahaut eivät anna tukea päätelmälle, sillä kestävä kehitys -käsite toistuu sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raporteissa kolme kertaa vertailuryhmää useammin. Tämä on yllättävä havainto siinä mielessä, ettei yksikään näistä yrityksistä raportoinut vastuullisuudesta toimintakertomuksen kanssa täysin integroidusti. Kestävä kehitys pitää sisällään sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöulottuvuuden, jolloin olisi luonnollista, että vastuullisuusraportointi integroitaisiin taloudelliseen toimintakertomukseen.

### ***Haastatteluista***

Haastattelusta ilmenee, että Neste sisällytti Agenda2030:n osaksi vastuullisuustavoitteitaan sekä sitoumuksen avulla että suoraan YK:sta saadun informaation kautta. Vaikka Stora Enso ei ole mukana sitoumuksessa, on lähestymistapa YK:n kestävä kehityksen tavoitteita kohtaan yrityksillä hyvin samankaltainen: molemmat painottavat logiikkaa, selvää linkkiä operatiiviseen toimintaan ja priorisointia. Priorisoinnin kautta molemmat toimijat ovat valinneet juuri heille keskeisimmät SDG:t, joihin oleva yhteys on viestittävässä selkeästi ulkoisille sidosryhmille. Toisaalta Honkanen toteaa, että 17:sta keskinäisriippuvaisesta tavoitteesta koostuva Agenda2030 on lisännyt energia-alan ymmärrystä vastuullisuustoiminnan laajuudesta.

”Riskinä on, että jos jokin funktio yhtiössä (esimerkiksi vastuullisuusyksikkö) valitsee tavoitteet ja tekee sitoumukset, eikä se tule keskustelun kautta tai integroituneesti, tulee niistä vähän päälle liimatun tuntuksia. Haemme logiikkaa: olemme mukana näissä ja näissä ja liitymme 2050 sitoumukseen näin ja näin. Täytyy kertoa selkeällä, yksinkertaisella ja loogisella tavalla, mikä on usein juuri suuri haaste. Yrityksethän eivät voi toimia niin, että tässä kuussa toteutamme 2030 tavoitteita vaan sen pitää olla syvällä liiketoimintamallissa.” (Honkanen, haastattelu, 11.5.2018).

Stora Enso lähti toteuttamaan Agenda2030:ntä heti vuonna 2015 ja syyksi Antink sanoo yksinkertaisesti ”it’s business”. Sitoumuksen ulkopuolinen yritys esitteli vastuullisuustavoitteensa jo vuonna 2006 ja alkoi raporttoimaan päästöistään vuonna 2007. Työtä oli tehty lähes kymmenen vuotta, kun SDG:t tulivat kuvioon. Ajoitus oli kuitenkin oikea, sillä Stora Enso oli pisteessä, jossa he tarvitsivat uusia tavoitteita ja ulkoisesti määriteltyjä mittareita. Ajoituksesta huolimatta Antinkin mukaan prosessi ei ollut helppo.

”We worked through the SDG Compass process. It was a very long internal consultation process. So, it took us quite long but for the right reasons. The right internal stakeholders were involved. The process was informed by a materiality study that we were just finishing with a very reputable external organization. It really brought in our executive team. Like I said there is still work to be done, but this is Agenda2030 and it is not even 2020 yet.” (Antink, haastattelu, 9.5.2018).

Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n yhteensopivuudesta kysyessäni, Sitoumus2050:n edustaja Sauli Rouhinen vastaa, että Suomen tietynlainen edelläkävijyys on ollut sekä etu että haaste. Pohjoismaana Suomi on ollut edelläkävijä ympäristökysymyksissä ja hyvinvointivaltion kehittämisessä. Lisäksi kestävän kehityksen alkujuuret olivat pitkälti pohjoismaissa, joten oli selvää, että Suomella on annettava globaaliin prosessiin. Suomi esitteli ensimmäisiä sitoumuksia Johannesburgin World Summit on Sustainable Development -tilaisuudessa jo vuonna 2002. Tämä herätti hämmästyksiä, sillä YK-prosesseihin oli vasta tullut mukaan vapaaehtoiset sopimukset. Noin kymmenen vuotta myöhemmin kestävän kehityksen pääsihteeristö palasi ajatukseen sitoumuksista korostaen, että niissä tulee olla kytkentä kansallisiin tavoitteisiin ja niiden tulee edustaa jotakin uutta. Saksaa mukaillen lähdettiin tavoittelemaan mieluummin evoluutiota kuin vallankumousta.

”Ajetaan muutosta yhteen suuntaan: kestävään kehitykseen. Rahoituksen ja raamien lisäksi tarvitaan mielipidejohtajia, joita voivat olla esimerkiksi keke (kestävän kehityksen) toimikunta ja virkamiehet. Tässä tarvitaan valtion aktiivista mukana oloa, eli ohjelmallista johtamista, rahoituksen järjestämistä, politiikkaohjelmia, foorumien järjestämistä jne. Me tehtiin tässä vaiheessa kehikko eli yhteiskuntasitoumus yksityiskohtaiseksi ja pyydettiin niitä yksittäisiä sitoumuksia.” (Rouhinen, haastattelu, 8.5.2018).

Rouhinen painottaa, että pitää olla suunta, johon pyritään eli yhteiskunnallinen muutos, jota YK:n poliittinen ohjelma tukee selkärankana. Julkisen sektorin tehtävänä on antaa poliittinen kehikko, jolloin liike-elämä tietää, että tähän suuntaan pyritään ja on mahdollista ennakoida säädöksiä ja lainsäädäntöä.

”Se on ympäristönsuojelun vanha konsti, että kerrotaan, että kymmenen tai viiden vuoden kuluttua päästöraja asetetaan tähän näin. Tietenkin bisnespuolella valmistaudutaan siihen ja ennakoidaan, että mitä meidän pitää tehdä.” (Rouhinen, haastattelu, 8.5.2018).

Suomi oli siis asettanut kansalliset tavoitteet, käynnistänyt sitoumusprosessin ja linjannut julkisen sektorin ja liike-elämän suhteen kestävän kehityksen edistämiseksi hyvin ennen Agenda2030 -toimintaohjelmaa. Rouhinen myöntää tässä olleen myös haasteensa. Miten edelläkävijöinä pidetään yllä kunnianhimoa, ollaan suunnannäyttäjiä ylpistymättä ja nöyristymättä sekä samalla tiedostetaan, ettei kuitenkaan olla kestäviä?



”Meidänkin luonnonsuojeluväki sanoi, että se on niin kuin suuren laakson pohjalla olisi pieni kumpare, jonka laella Suomi seisoo. Ettei kuitenkaan olla kestäviä, vaan ollaan ojassa pienen nyppylän päällä ykkösiä. Tämä vähättely on ongelma, sillä jos kestävää kehitystä kaikella luottamuksella tarkastellaan, me käytämme luonnonvaroja helkkaristi ja kasvihuonekaasupäästöt ovat isot. Siinä on tekemistä, mutta me olemme muiden teollistuneiden maiden kanssa samassa liemessä. Silloin tulee historiallinen syntitaakka, että miten me suhtaudumme historiallisiin päästöihin.” (Rouhinen, haastattelu, 8.5.2018).

### **6.3 Monipuolisuus ja kvantitatiivisuus**

Raporttien monipuolisuutta ja kvantitatiivisuutta analysoin kahden muuttujan avulla. Ensin arvioin, kuinka holistisia raportit ovat. Toiseksi tutkin esitettyjen mittarien laatua ja määrää. Koska kaikki tarkastelussa olevat raportit täyttivät GRI-standardit, ovat tietyt perusasiat määrällisestä raportoinnista kaikkien yritysten osalta kunnossa. Tästä huolimatta eroja esitetyn datan välillä löytyy.

#### ***Sitoumuksessa mukana (raportit 2014)***

Kaikki sitoumuksessa mukana olevat yritykset pyrkivät raportoimaan ja mittaamaan taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia. Yhdessä raportissa sosiaalinen vastuu on jaettu henkilöstö- ja yhteiskunnalliseksi vastuuksi. Sitoumuksessa mukana olevat yritykset olivat vuonna 2014 sisällyttäneet vastuullisuuden avainlukuihin keskimäärin noin kaksikymmentä tarkasteltavaa muuttujaa. Vastuullisuuden avainluvut kattoivat kaikki tai osan seuraavista kategorioista: sosiaalisen vastuun tunnusluvut, ympäristövastuun tunnusluvut, ilmasto- ja resurssitehokkuus, henkilöstö ja rekrytointi, työhyvinvointi ja -turvallisuus, taloudellisen vastuun tunnusluvut, verojalanjälki, palkka- ja palkkioselvitys ja vastuullinen toimitusketju. Kattavimmillaan vastuullisuuden avainlukuja oli yli kolmekymmentä ja kaikissa raporteissa niitä oli vähintään kymmenen. Sitoumuksessa mukana olevista raporteista kattavin vuonna 2014 oli toimintakertomukseen integroitu raportti. Vastuullisuuden avainlukujen lisäksi raportti sisälsi toimintakertomukseen kuuluvan tilinpäätöksen, mutta tilinpäätöksen tunnuslukuja en sisällyttänyt vertailtavuuden vuoksi analyysiin.

#### ***Sitoumuksen ulkopuolella (2014)***

Myös kaikissa sitoumuksen ulkopuolella olevissa raporteissa tuotiin vuonna 2014 esille vastuullisuuden kolme ulottuvuutta. Yhdessä raportissa sosiaalinen vastuu oli nimetty

eettiseksi liiketoiminnaksi. Kolmikantaisuudesta huolimatta ei toimintakertomuksesta erillään olevissa raporteissa tuotu taloudellista kestävyyttä vahvasti esille, vaan se oli jätetty omaan raporttiin osaksi toimintakertomusta. Sitoumuksen ulkopuoliset yritykset olivat sisällyttäneet vastuullisuuden avainlukuihin keskimäärin noin viisitoista muuttujaa, jotka kattoivat kaikki tai osan seuraavista kategorioista: sosiaalinen vastuu, ihmiset ja etiikka, ympäristö ja tehokkuus, toiminnan suhteellinen hiilijalanjälki, metsien ja maankäyttö, taloudellinen vastuu, vaikutus yhteisöihin, henkilöstö ja määräystenmukaisuus. Avainlukujen määrä vaihteli kymmenen ja kahdenkymmenen välillä. Vaikka vastuullisuuden avainlukuja oli sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raporteissa vertailuryhmää vähemmän, oli kategorioita yhtä paljon. Sitoumuksen ulkopuoliset yritykset olivat siis tarkastelleet vähemmän mittareita per kategoria. Positiivisesti yritysten välisten kategorioiden välillä oli eroja, sillä liiketoiminnan tulisi vaikuttaa valittuihin muuttujiin, mikäli vastuullisuutta mitataan läpi koko organisaation.

### ***Sitoumuksessa mukana (2016)***

Vuonna 2016 sitoumuksessa mukana olevat yritykset ovat odotusten mukaisesti säilyttäneet taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöulottuvuuden raporteissa. Uutena ilmiönä on sidosryhmäteorian mukaisen arvonluonnin korostaminen raportoinnissa. Esimerkiksi Finnair raportoi yhtiön taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista sekä kertoo niiden strategisesta merkityksestä yhtiön liiketoimintaan (Finnairin vuosikertomus 2016, 2). Vastuullisuuden avainlukuja on suunnilleen saman verran kuin vuonna 2014, eli kaksikymmentä kappaletta. Kolmikantaisuutta tukevat kategoriat ovat pysyneet, mutta niiden sisältö on monipuolistunut. Uusina mittareina on lisätty sosiaalisiin vaikutuksiin monimuotoisuus, yhtäläiset mahdollisuudet ja poliittinen vaikuttaminen sekä taloudellisiin vaikutuksiin korruptionvastaisuus.

### ***Sitoumuksen ulkopuolella (2016)***

Vertailuryhmän tapaan taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöulottuvuus on säilynyt sitoumuksen ulkopuolella olevien yritysten raporteissa vuonna 2016. Kaksi vuotta myöhemmin myös taloudellinen vastuu on todella sisäistetty osaksi vastuullisuutta ja esimerkiksi Stora Enso toteaa ottaneensa kolmoistilinpäätöksen (Triple Line Model) käyttöön vuonna 2016. Tämä on mahdollistanut kolmikantaisuuden määrällisen analyysin, kun vielä vuonna 2014 kyseisen yrityksen raportissa kolmikantaisuus esitettiin laadullisesti. Vastuullisuuden avainlukuja on suunnilleen yhtä paljon kuin vuonna 2014, eli viisitoista kappaletta, mutta hieman vähemmän kuin sitoumuksessa mukana olevilla yrityksillä. Uusina mittareina on maine taloudellisen vastuun alla ja ilmastonmuutoksen

hillintä ja energiatehokkuuden parantaminen ympäristövastuun alla. Nämä viestivät muutoksesta aktiivisempaan toimijuuteen, kun pelkkien päästöjen ja energian kulutuksen mittaamisen lisäksi kerrotaan aikaansaaduista tuloksista.

### ***Yhteenveto (monipuolisuus ja kvantitatiivisuus)***

Kummankaan ryhmän raportointi ei ole määrällisten mittarien osalta kehittynyt kahdessa vuodessa merkittävästi. Ainoa huomattava ero on, että sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raporteissa on vähemmän vastuullisuuden avainlukuja molempina vuosina (liitteissä taulukko 3). On kuitenkin muistettava, että pienen otoksen vuoksi tilastollista merkitsevyyttä ei ole mitattu, joten määrällinen havainto on vain taustoittava lisätieto laadulliselle analyysille. Laadullisesti sitoumukseen kuuluvien yritysten raporttien mittarit ovat vuodesta 2014 monipuolistuneet vertailuryhmää enemmän. Sitoumuksessa mukana olevien yritysten raporteissa on muun muassa mitattu poliittista vaikuttamista, jonka sisällyttämiseen on voinut vaikuttaa valtioneuvoston kanslian kanssa tehty yhteistyö. Sitoumuksen ulkopuolisten yritysten ansiona vuonna 2016 taas on aktiivisen vastuullisuustyön arviointi kvantifioimalla ilmastonmuutoksen hillintä, kuten edellisessä kappaleessa ilmaisin. Lisäksi kaikissa raporteissa on tapahtunut positiivista kehitystä mittarien toimialakohtaisessa valinnassa GRI-ohjeistuksen peruskriteerien lisänä.

### ***Haastatteluista***

Sekä Neste että Stora Enso ovat kohdanneet haasteita mittareiden puutteeseen ja datan keräämiseen liittyen. Ei ole olemassa paljoa malleja, joiden avulla voi monetaarisin termein tai kvalitatiivisin mittarein kvantifioida vaikutuksia. Tämän vuoksi ei ole yksinkertaista mitata oman toiminnan vaikutuksia, sanoo Honkanen. Samanaikaisesti välittömät sidosryhmät luovat painetta monetaaristen mittareiden esittämiselle.

”Emme ole maalissa, kukaan ei varmaan koskaan ole arvonluonti ajattelussa maalissa, mutta tässäkin on tapahtunut valtava muutos viimeisen 4–5 vuoden aikana. Ihan sijoittajien taholta tulee paljon kysymyksiä, että oletteko esimerkiksi yrittäneet mitata, mikä on teidän lisäarvo koko hankintaketjun alueella. Teemme paljon töitä sen eteen, että pystyisimme paremmin sitä ymmärtämään. Ei ole paljoa malleja tai verrokkiryhmiä, jotka jo sitä tekisivät.” (Honkanen, haastattelu, 11.5.2018).

Stora Enso ei ole siirtynyt vielä täysin integroituneeseen raportointiin, mutta tekee töitä sitä kohti. Vaiheita tässä on kaksi, joista käsillä oleva linkittyy vahvasti sidosryhmäteorian oppeihin ja toinen, työstöä enemmän vaativa, datan keruuseen.

“We know the trend of trying to integrate sustainability into financial decision making through integrated reporting. I think that is also one of the reasons why we are active, very active, in fact we’re on the World Business Council for Development’s Redefining Value Board together with for example Unilever and Kering Group, companies which are leading in this area. Generally, our approach is, first of all we need to have a very firm foundation in stakeholder engagement and materiality. I think the world needs to still improve on that. Secondly, fully integrated reporting requires financially graded sustainability data. The problem is that there isn’t a lot of that.” (Antink, haastattelu, 9.5.2018).

#### **6.4 Sidosryhmäteoria**

Neljäs analysoitava näkökulma on teoriasidonnainen. Freemanin sidosryhmäteorian perusteella valitut muuttujat ovat sidosryhmäyhteistyö, sidosryhmien määrä, sidosryhmien taso, residuaalisuus ja integraatio. Analysoin raporteissa ilmaistun sidosryhmäyhteistyön monipuolisuutta laadullisesti ja määrällisesti (mainittujen yhteistyökumppanien määrä). Yhteistyön laadullinen arviointi on oleellista, sillä järjestöyhteistyön määrällinen tarkastelu ei kerro yhteistyön laajuudesta tai laadusta. Näin ollen määrälliset havainnot toimivat tukevana taustoituksena laadulliselle analyysille. Yhteistyökumppanien määrän olen laskenut sidosryhmäkartan avulla (kaavio 2), jonka perusteella määräytyy myös sidosryhmäyhteistyön taso. Sidosryhmäyhteistyö on ensimmäisellä tasolla, jos raportissa sidosryhmäksi on tunnistettu välittömät sidosryhmät, eli työntekijät, omistajat, asiakkaat, tavarantoimittajat ja yhteisöt. Yritys on sidosryhmätyössään yltänyt tasolle kaksi, jos edellä kuvattujen sidosryhmien lisäksi on tunnistettu jokin tai kaikki seuraavista ryhmistä: media, kansallinen hallitus, kilpailijat, kuluttajansuojaryhmät ja etujärjestöt. Mainitsen analyysissä, jos vain yksi sidosryhmä on tunnistettu tasolta kaksi. Raporttien residuaalisuutta ja integraatiota arvioin Freemanin yritysvastuujaottelun mukaisesti (kaavio 3).

Freeman jakoi yritysvastuun 1950-luvulla alkaneeseen residuaaliseen yritysvastuuseen ja 1990-luvun loppupuoliskolla ja 2000-luvulla ilmentyneeseen integroituneeseen yritysvastuuseen. Kaavion kolme mukaisesti olen käynyt raportit läpi miettien miltä osin

yrittäjien vastuullisuus on residuaalista, eli yritysvastuu määritellään yhteiskunnalle takaisin antamisena voittojen saannin jälkeen ja miltä osin integroitunutta, eli taloudellinen päätöksenteko on integroitu etiikkaa, sosiaalista ja ympäristöä koskevan päätöksenteon kanssa. Jaossa kiinnitetään huomioita yritysvastuun määritelmän lisäksi kuuteen asiaan, jotka ovat sidosryhmä huomio, taloudellinen huomio, yritysvastuun tavoite, yritysvastuu liiketoimintamalli, yritysvastuu prosessi ja yritysvastuu toiminta.

Residuaalisessa yritysvastuussa ajatellaan, että osakkaat tulevat ennen yhteisöä ja taloudellinen huomio tarkoittaa puhtaasti voittojen jakoa niiden maksimoinnin jälkeen. Yritysvastuun tavoitteena on liiketoiminnan legitimitetin säilyttäminen, jonka vuoksi yritys pyrkii olemaan responsiivinen yhteiskunnan vaatimuksille. Yritysvastuu prosessi pohjautuu viestintään ja pr-työhön ja toiminta näyttäytyy yhtiön filantropiikkana ja vastuullisuuden rahoittamisena. Integroituneessa yritysvastuussa taas kaikilla sidosryhmillä on moraalinen asema ja taloudellinen huomio perustuu arvonaluontiin. Yritysvastuun tavoitteena on vaikuttaa liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen menestykseen, jonka vuoksi liiketoimintamallina on kumppanuuksien luonti sidosryhmien kanssa ja prosessi pohjautuu sidosryhmien osallistamiseen. Raportoinnissa integroitunut yritysvastuu tarkoittaa, että ei-taloudellinen raportointi on integroitu perinteiseen raporttiin eli yrityksen toimintakertomukseen.

### ***Sitoumuksessa mukana (2014)***

Sitoumuksessa mukana olevat yritykset ovat maininneet sidosryhmäyhteistyössään keskimäärin viisitoista yhteistyökumppania tai -hanketta vuonna 2014. Parhaimmillaan raportissa on listattu neljäkymmentä yhteistyötahoa ja alhaisimmillaan viisi. Jos kumppaneita oli mainittu vähän, olivat ne kaikki pitkäaikaisia kumppanuuksia. Esimerkiksi Nokia Oyj kertoo aloittaneensa kolmen vuoden projektin Pelastakaa Lapset ry:n kanssa ja tehneensä vuodesta 2006 saakka yhteistyötä Plan Internationalin kanssa (People & Planet Report 2014, 56–57). Neljäkymmentä kumppania listanneen yrityksen sidosryhmätyössä taas mainittiin pitkäaikaisten kumppanuuksien lisäksi esimerkiksi tuki urheilu- ja kulttuurikohteisiin. Onkin huomioitava, etteivät yritykset ole välttämättä listanneet raportissaan kaikkea yhteistyötoimintaansa. Toisaalta on syytä olettaa, että suurin osa toteutuneesta yhteistyöstä on haluttu mainita, sillä kyseessä on yrityksen vastuullisuuden näkökulmasta positiivista mielikuvaa herättävä toiminta. Kaksi viidestä yrityksestä on käynyt sidosryhmäkohtaisesti läpi ryhmien odotukset, yrityksen tarjoamat vuorovaikutuksen välineet sekä keskeisimmät tulokset. Tällainen toimintamalli osoittaa

ymmärrystä sidosryhmien erityistarpeista ja toisaalta tunnistaa ryhmien olevan vastuullisuustyön ytimessä.

Freemanin sidosryhmäkehikossa listattiin yrityksille kymmenen eri sidosryhmää: työntekijät, omistajat, asiakkaat, tavarantoimittajat, yhteisöt, media, kansallinen hallitus, kilpailijat, kuluttajansuojaryhmät ja etujärjestöt. Sitoumuksessa mukana olevat yritykset ovat keskimäärin nostaneet raporteissaan esille näistä sidosryhmistä kahdeksan. Yleisimmin raportista mainitsematta vuonna 2014 jäivät kuluttajansuojaryhmät ja etujärjestöt. Kaikki yritykset ovat yltäneet sidosryhmätyössään tasolle kaksi. Yksi yritys on maininnut tasolta kaksi vain yhden ryhmän (kilpailijat), mutta muut yritykset ovat maininneet suurimman osan listatuista sidosryhmistä. Raportteja analysoidessa oli vaikea arvioida, oliko media tunnistettu sidosryhmänä, jos sitä ei oltu suoranaisesti sidosryhmäksi raportissa kutsuttu. Vastuullisuusraportointi on kuitenkin viime kädessä viestintää, jonka julkaisusta pyritään uutisoimaan, joten siinä mielessä on kenties syytä olettaa kaikkien yrityksien tunnistavan median olevan sidosryhmä.

Freeman teki jaon residuaaliseen ja integroituneen yritys vastuun välille seitsemän mittarin avulla (yritysvastuun määritelmä, sidosryhmä huomio, taloudellinen huomio, yritys vastuun tavoite, yritys vastuun liiketoimintamalli, yritys vastuun prosessi ja yritys vastuun toiminta). Kävin läpi yritys ja mittari kerrallaan edustaako raportointi enemmän residuaalista vai integroitunutta yritys vastuuta. Sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä vuonna 2014 keskimäärin kolme mittaria tuki residuaalista mallia ja neljä integroitunutta. Kaikki viisi yritystä olivat määritelleet yritys vastuun holistisesti eli integroineet taloudellisen päätöksenteon etiikkaa, sosiaalista ja ympäristöä koskevan päätöksenteon kanssa. Kaikki yritykset myös tunnistivat raportissaan, että sidosryhmillä on pelkkiä osakkaita laajemmin moraalinen asema ja enemmistö (3 yritystä) kehysti raportissaan taloudellisen huomion arvonluonniksi. Tästä huolimatta enemmistö yrityksistä (4 yritystä) antoi raportissaan vaikutelman, että yritys vastuun tavoitteena on kuitenkin ensisijaisesti liiketoiminnan legitimitietin säilyttäminen (residuaalinen malli), ei liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen menestykseen vaikuttaminen (integroitunut malli). Kolme yrityksistä osoitti pyrkivänsä luomaan kumppanuuksia sidosryhmien kanssa pelkän responsiivisuuden sijaan ja kaksi yrityksistä näytti raportissaan myös aitoja merkkejä sidosryhmien osallistamisesta yritys vastuuprosessiin. Vain yksi sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä oli vuonna 2014 integroinut ei-taloudellisen raportoinnin osaksi vuosikertomusta, jonka vuoksi yritys vastuun toiminta edusti enemmistöllä residuaalista mallia.

### *Sitoumuksen ulkopuolella (2014)*

Sitoumuksen ulkopuoliset yritykset mainitsivat sidosryhmäyhteistyössään keskimäärin viisitoista yhteistyökumppania tai hanketta vuonna 2014, eli arviolta yhtä monta kuin sitoumuksessa mukana olevat yritykset. Parhaimmillaan kumppaneita listattiin yli kolmekymmentä ja yksi yrityksistä ei maininnut nimeltä yhtään tahoa. Kyseisessä raportissa yhteistyöstä yhteisöjen kanssa kerrottiin ympäröivästi sanoen, että vuonna 2014 tehtiin yhteistyötä paikallisyhteisöjen, yliopistojen ja muiden koululaitosten kanssa. Joko yhteistyötä oli niin paljon, ettei kaikkea haluttu listata tai sitten ilmaisu on merkki päinvastaisesta.

Sitoumuksessa mukana olevien yritysten tapaan kaksi viidestä yrityksestä kävi sidosryhmäkohtaisesti läpi ryhmien odotukset, yrityksen tarjoamat vuorovaikutuksen välineet sekä keskeisimmät tulokset. Lisäksi näissä raporteissa arvioitiin vastuullisuustyön tuoma taloudellinen lisäarvo sidosryhmäkohtaisesti. Tämä on vuoden 2014 vertailussa poikkeuksellista ja osoittaa edelläkävijyyttä Freemanin sidosryhmäteorian soveltamisessa. Sitoumuksen ulkopuolella olevat yritykset nostivat Freemanin kymmenestä sidosryhmästä raportissaan esille keskimäärin kahdeksan, eli jälleen saman verran kuin sitoumuksessa mukana olevat yritykset. Stora Enso Oyj oli todella omaksunut laajan määritelmän sidosryhmälle, sillä raportissa kuvattiin jokaisen yhtiön toiminnasta kiinnostuneen tahon olevan sidosryhmä (Global Responsibility Performance 2014, 9). Kaikki yritykset ylsivät sidosryhmäkehikossa toiselle tasolle, mutta yksi yritys mainitsi tasolta kaksi vain yhden ryhmän (media).

Sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä vuonna 2014 keskimäärin neljä mittaria tuki residuaalista mallia ja kolme mittaria integroitunutta. Yllättävästi vain kolme yrityksistä oli määritellyt yritys vastuun ensisijaisesti kolmikantaisesti. Kahdessa raportissa vastuullisuus oli nimittäin määritelty residuaalisen mallin mukaisesti yhteiskunnalle takaisin antamisen ajatuksella. Tästä huolimatta kaikki viisi yritystä tunnistivat yritys vastuun tavoitteeksi liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen menestykseen vaikuttamisen. Suurin osa yrityksistä (4 yritystä) antoi moraalisen aseman kaikille sidosryhmille, eikä tuonut esille osakkaiden priorisointia. Tästä huolimatta enemmistön taloudellinen huomio keskittyi voittojen jakoon niiden maksimoinnin jälkeen, sillä vain yksi yritys esitti taloudellisen huomion keskittyvän arvонуontiin. Yritys vastuun liiketoimintamalli pohjautui suurimmassa osassa yrityksiä responsiivisuuteen yhteiskunnan vaatimuksille kumppanuuksien luonnin sijaan, mutta kolmessa yrityksessä pyrittiin viestinnällisin keinoin osallistamaan sidosryhmiä osoittaen merkkejä

integroituneeseen malliin siirtymisestä. Yksikään yrityksistä ei ollut integroitunut ei-taloudellista raportointia perinteiseen raportointiin, jonka vuoksi, sitoumuksessa mukana olevien yritysten tapaan, yritysvastuu toiminta edusti vuonna 2014 residuaalista mallia.

### ***Sitoumuksessa mukana (2016)***

Sitoumuksessa mukana olevien yritysten raportoima sidosryhmäyhteistyö lisääntyi merkittävästi kahden vuoden aikana (15:sta 25:een). Parhaimmillaan yhteistyökumppaneita on mainittu raporteissa viisikymmentä ja alimmillaan kuusi. Esimerkiksi Nokia Oyj:n sidosryhmäyhteistyö kolminkertaistui vuodesta 2014 ja Neste Oyj:llä järjestöyhteistyö nelinkertaistui. Jälkimmäinen yrityksistä on myös tunnistanut kansallisen hallituksen ja kansainvälisen yhteisön vahvemmin sidosryhmäkseen. Raportissa osoitetaan tuki Euroopan komission marraskuussa 2016 julkaisemalle ehdotukselle uusiutuvan energian direktiivistä sekä kerrotaan, kuinka ennen vuoden 2015 eduskuntavaaleja yritys oli käynyt aktiivista vuoropuhelua puolueiden energia- ja ilmastovastaavien kanssa (Vuosikertomus – Kasvun seuraava vaihe 2016, 25–26). Jälleen kahdessa viidestä raportista on käyty läpi keskeisten sidosryhmien odotukset, yrityksen lähestymistapa tunnistettuihin odotuksiin vastaamiseen ja kehitysalueet.

Sitoumuksessa mukana olevien yritysten raporteissa on vuonna 2016 tunnistettu sidosryhmiä hieman vertailuvuotta enemmän, eli keskimäärin yhdeksän ryhmää. Kaikki yritykset yltävät tasolle kaksi ja ovat nimenneet myös uloimmalta kehikolta vähintään kolme kuudesta sidosryhmästä. Kaksi viidestä yrityksestä jopa luettelee raportissa kaikki kymmenen Freemanin nimeämää sidosryhmää. Vielä vuonna 2014 kukaan yrityksistä ei yltänyt tähän. Kolme viidestä yrityksestä on siirtynyt täysin integroituu malliin, eli kaikki seitsemän tarkasteltua mittaria kallistuvat näiden yritysten osalta integroituneen yritysvastuun suuntaan. Yksi yrityksistä on lähes integroitunut, mutta yritysvastuutoiminta on edelleen residuaalista, eli ei-taloudellista raportointia ei ole integroitu perinteiseen raportointiin. Viides yrityksistä on edelleen pääosin residuaalisen mallin edustaja (5 mittaria), sillä raportissa vain yritysvastuun määritelmä ja sidosryhmä huomio vaikuttavat integroituneilta. Kyseinen yritysvastuuraportti on Posti Group Oyj:n ja syynä vastuullisuustyön hitaaseen kehitykseen vaikuttaa olevan raportissakin tunnustetut heikot taloudelliset resurssit. Sidosryhmien osalta Postin raportissa huomioidaan vahvasti julkinen sektori, mikä on valtio-omisteisen yrityksen kohdalla luonnollista ja kyseiselle yritykselle näin ollen myös välitön sidosryhmä.



### ***Sitoumuksen ulkopuolella (2016)***

Myös sitoumuksen ulkopuolella olevien yritysten sidosryhmäyhteistyö on lisääntynyt vuodesta 2014. Vuonna 2016 yritykset mainitsivat keskimäärin kaksikymmentä yhteistyökumppania tai -hanketta, joka on hieman vähemmän kuin sitoumuksessa mukana olevilla, mutta enemmän kuin vertailuvuonna (15 yhteistyökumppania). Kolmessa viidestä raportista on käyty läpi keskeisten sidosryhmien odotukset, yrityksen lähestymistapa vastata tunnistettuihin odotuksiin sekä kehitysalueet. Vuonna 2014 vastaavan läpikäynnin oli tehnyt kaksi sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä. Vaikka tässä on tapahtunut yritysten sisäisesti selvästi kehitystä vuodesta 2014, on asetelma edelleen responsiivinen. Sidosryhmien odotuksiin pyritään siis vastaamaan sen sijaan, että luotaisiin ensisijaisesti kumppanuuksia sidosryhmien kanssa.

Mainittuja sidosryhmiä on keskimäärin yhdeksän, eli suunnilleen saman verran kuin sitoumuksessa mukana olevilla yrityksillä. Vastaavasti yritykset ovat yltäneet sidosryhmäkehikon tasolle kaksi. Kuitenkaan sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä mikään ei ole maininnut raportissaan kaikkia sidosryhmiä. Lisäksi vastuullisuustyö ei millään yrityksellä edusta täysin integroitunutta mallia, sillä vähintään yritysvastuutoiminta on edelleen residuaalista, eli vastuullisuusraportointia ei ole integroitu taloudelliseen raporttiin. Kolmella yrityksellä tämä on ainoa mittari residuaalisella puolella ja kaikki kuusi muuta kriteeriä tukevat integroitunutta mallia. Kahden yrityksen kohdalla yritysvastuutoiminnan lisäksi yritysvastuun liiketoimintamalli ja prosessi edustavat ensisijaisesti residuaalista mallia. Liiketoimintamalli pohjautuu yritysten kohdalla siis responsiivisuudelle ja yritysvastuuprosessi viestintään sekä pr-työhön.

### ***Yhteenvedo (sidosryhmäteoria)***

Edellä totesin, että Sitoumus2050:een kuuluvat yritykset ovat vahvemmin omaksuneet kansainvälisen kontekstin ja siirtäneet holistisuuden käytäntöön. Sidosryhmäteorian osalta ei kuitenkaan suurta eroa ryhmien välillä vuonna 2014 ollut (liitteissä taulukko 4). Molempien ryhmien yritysvastuutoiminta edusti enemmistöllä residuaalista mallia, sillä sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä vain yksi oli integroinut ei-taloudellisen raportoinnin osaksi vuosikertomusta ja sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä ei mikään. Lisäksi tunnistettuja sidosryhmiä ja mainittuja yhteistyökumppaneita oli ryhmissä vuonna 2014 arviolta yhtä monta. Molemmissa ryhmissä myös kaksi viidestä yrityksestä kävi sidosryhmäkohtaisesti läpi ryhmien odotukset, yrityksen tarjoamat vuorovaikutuksen välineet sekä keskeisimmät tulokset. Sitoumuksen ulkopuolisista

y yrityksistä kaksi myös arvioi vastuullisuustyön tuoman lisäarvon sidosryhmäkohtaisesti, joka osoitti edelläkävijyyttä Freemanin sidosryhmäteorian mukaisen toiminnan soveltamisessa.

Pieniä eroja vuonna 2014 löytyi. Sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä kaikki määrittelivät yritys vastuun ensisijaisesti kolmikantaisesti, kun vertailuryhmässä kaksi toimijaa ei näin tehnyt. Tässä painoarvo on sanalla ensisijaisesti – se, että sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä kaksi määritteli yritys vastuun ensisijaisesti takaisin antamisen ajatuksella, ei tarkoita, etteikö yritys allekirjoittaisi vastuullisuuden kolmikantaisuutta. Määritelmästä huolimatta enemmistö sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä antoi vaikutelman, että yritys vastuun tavoitteena on ensisijaisesti liiketoiminnan legitimitetin säilyttäminen (residuaalinen malli), kun taas sitoumuksen ulkopuoliset yritykset kertoivat yritys vastuun tavoitteeksi liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen menestykseen vaikuttamisen (integroitunut malli). Toisaalta enemmistö sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä kehysti raportissaan taloudellisen huomion arvionluonniksi, kun sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä vain yksi teki näin.

Huomattavin havainto sidosryhmäteorian osalta on kehitys molemmissa ryhmissä kahden vuoden välillä. Kaikkien yritysten sidosryhmäyhteistyö lisääntyi vuoden 2016 raporttiin. Lisäksi mainittuja sidosryhmiä oli kaikissa raporteissa enemmän ja sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä kaksi jopa tunnisti raportissa kaikki Freemanin kymmenen sidosryhmää. Sovelsin sidosryhmäteoriaa analyysissä siten, että mitä suurempi integraatiomittarin luku ja mitä pienempi residuaalisen mittarin luku, sitä vahvemmin yritys vastuu toteutti sidosryhmäteorian kannattamaa mallia. Sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä enemmistö siirtyi täysin integroituneeseen malliin, eli kaikki seitsemän tarkasteltua mittaria kallistuivat integroituneeseen yritys vastuun puolelle.

Myös sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä kolmella yritys vastuumalli oli lähes integroitunut, sillä vain yksi mittari oli residuaalisella puolella. Koska sitoumuksen ulkopuoliset yritykset eivät siirtyneet täysin integroituneeseen vastuullisuusraportointiin, on näiden yritys vastuutoiminta vuonna 2016 edelleen residuaalisen mallin mukaista. Tulos on kiisteltävissä, mutta vaikuttaa siltä, että vaikka sitoumuksen ulkopuoliset yritykset ovat määritelleet yritys vastuun integroituneesti, on raportointi edelleen residuaalista. Tätä ei tule sekoittaa siihen, etteikö vastuullisuutta toteutettaisi yrityksessä – sitä ei vain toteuteta Freemanin sidosryhmäteorian mukaisesti. Sitoumuksessa mukana olevat yritykset toteuttavat raportoinnin muodon perusteella vuonna 2016 vahvemmin

integroituneen yritysvastuun mallia. Lähtötilanne kymmenen yrityksen kohdalla on siis sama, mutta kahden vuoden aikana sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä enemmistö on siirtynyt integroituun raportoinnin malliin. Erot ryhmien välillä ovat kuitenkin pieniä vuonna 2016, mutta merkittäviä vuoteen 2014 verrattuna (liitteenä taulukko 4). Sidosryhmäteorian näkökulmasta on suurimpien suomalaisyritysten vastuullisuusraportointi kehittynyt kahdessa vuodessa paljon – kuului yritys sitoumukseen tai ei.

### ***Haastatteluista***

Sitoumuksessa mukana olevan Nesteen täysin integroitu raportti ja sitoumuksen ulkopuolella olevan Stora Enson osittain integroitu raportti tukevat sidosryhmäteorian pohjalta tehtyä havaintoa. Nesteellä integroituneeseen yritysvastuumalliin siirtyminen alkoi ennakkoinnista jo 10–12 vuotta sitten ja toiminnan legitimiteetin säilyttämisestä. Tämän perusteella sitoumukseen liittyminen ei ole ollut syy integroituneeseen raportointiin siirtymiseen. Sen sijaan edelläkävijyydestä viestivä integroitunut raportointi on johtanut julkisen sektorin työkalusta kiinnostumiseen.

”Mietimme silloin kun uusiutuva liiketoiminta alkoi kehittyä ja tehtiin isot investoinnit 10–12 vuotta sitten. Mietimme mitkä ovat ne voimat ja odotukset, mitkä tulevat koskemaan meidän tyyppisiä energiayhtiöitä. Oli selvää, että koko energia-ala tulee olemaan valtavassa murroksessa. Aika hyvin osuttiin oikeaan, sillä hiili on tällä hetkellä kenties isoin kysymys. Tavallaan se lähti siitä. Sitten tämä laajentui jossain vaiheessa. Huomattiin, että jotta saa legitimiteetin operoida yrityksenä, joka käyttää paljon commodity raaka-aineita, jalostaa niitä muutamassa paikassa maailmaa ja myy globaalisti. Jotta saa legitimiteetin tälle toiminnalle, tulee toimia läpinäkyvästi ja ottaa huomioon monipuolisesti eri asioita, jotka liittyvät toiminnan arvoketjuun.” (Honkanen, haastattelu, 11.5.2018).

Osittain integroituneeseen raportointiin siirtynyt Stora Enso tekee selvästi paljon töitä integroituneen raportoinnin eteen ja avainasemassa tässä on teorian mukaisesti sidosryhmät. Suurin este täysin integroituneeseen raportointiin siirtymisessä vaikuttaa olevan edellä kuvattu haaste laadullisten vaikutusten mittaamisessa monetaarisin termein.

“One of the most important things is getting reasonable assurance in material sustainability aspects. I think we’re one of the very few who’ve

reached reasonable assurance for scope 1 and scope 2 CO<sub>2</sub> emissions for three years in a row. That's very good but it's by no means enough to reach fully integrated reporting. There's a couple of things we are doing. Firstly, we're aiming to increase the scope for reasonable insurance over time, which means we need to improve our processes etc. to facilitate that. Secondly, this data needs to be translated from impact into monetary value, and that we are investigating.” (Antink, haastattelu, 9.5.2018).

Freemanin sidosryhmäteoria ei ollut erityisen tuttu Honkaselle, Antinkille tai Rouhiselle. Siitä huolimatta integroituneen yritysvastuumallin periaatteet olivat sekä vastuullisuusjohtajien että Sitoumus2050:n kehittäjän työn taustalla. Rouhisen haastattelussa korostui kestävyysmuutoksen eli evoluution lisäksi idea diskursiivisesta institutionalismista. Kestävä kehitys on toisaalta yhteiskunnallisen muutoksen idea ja toisaalta poliittinen prosessi, jota pitää hoitaa. Sitoumus on omanlaisensa instituutio, joka kokoaa sidosryhmiä yhteen ja mahdollistaa keskustelun yli rajojen; ei vain julkisen ja yksityisen sektorin välillä vaan myös kolmannen sektorin, kansalaisten ja tiedeyhteisön välillä. Sitoumus2050 siis edustaa vapaaehtoista sopimista eri sidosryhmien välillä.

”Entä jos siirryttäisiin vaativammalle tasolle ja tehtäisiin yhteiskuntasopimus kestävydestä. Minä innostuin siitä ideasta hirveästi ja rupesin siitä keskustelemaan sihteeristössä. – – Tämä oli ajatus, että okei yhteiskuntasopimus. Annika Lindblomin, silloisen apulaispääsihteerin kanssa keskusteltiin, ettei yhteiskuntasopimusta, koska sillä on tietty käsitys yhteiskuntatieteissä, mutta sitoumus voisi olla.” (Rouhinen, haastattelu, 8.5.2018).

### ***Miksi yritys on tai ei ole lähtenyt mukaan Sitoumus2050:een?***

Ennen kuin syvennyn Nesteen syihin liittyä sitoumukseen ja Stora Enson syihin olla sitoumuksen ulkopuolella, käyn lyhyesti läpi miksi Rouhisen mielestä yritysten tulisi liittyä sitoumukseen. Kun Rouhista pyytää kuvailemaan työtään kestävä kehityksen ja Sitoumus2050:n parissa, hän sanoo, että kestävä kehityksen toimikunnan pääsihteeristö toimi prosessin hoitajana – yhteiskunnallisen muutosprosessin hoitajana. Lähtökohtana oli, ettei jotain yhteiskunnassa oltu tehty oikein tai se oli mennyt väärään suuntaan ja sitä haluttiin parantaa. Samalla ympäristön näkökohdat eli ympäristönsuojelu pyrittiin yhdistämään talous- ja hyvinvointipolitiikkaan.

Kaikki alkoi Suomessa vuonna 1987, jolloin asetettiin ympäristön kehityksen Suomen toimikunta. Bruntlandin komissio jätti mietintönsä vuonna 1987 ja Suomessa asetettiin toimikunta, joka tulkitsi mitä mietintö tarkoitti kansallisesti ja kuinka valtiona lähdettiin edistämään kestävä kehitystä. Keskeiseksi periaatteeksi muodostui laajatietoisuus, joka on säilynyt koko ajan Suomen mallissa, eli hallitus, hallinto, elinkeinoelämä ja muut yhteiskunnalliset tahot ovat tehneet yhteistyötä. Vuonna 2013 tämä konkretisoitui, kun kestävä kehityksen toimikunta hyväksyi kestävä kehityksen yhteiskuntasitoumuksen ja sitoumuksen tavoitteita alettiin apulaispääsihteeri Marja Innasen johdolla jalkauttaa liike-elämään.

”Kaikki bisnes tarvitsee vakaan toimintaympäristön. Kaikki pyrkivät ekstrasivoituihin tavalla tai toisella. Jos he (yritykset) vähänkään ymmärtävät pidemmän aikavälin toimintaympäristöstä tai menestyksestä, kyllä heidän kannattaa seurata kestävä kehityksen prosessia. Vaikka he olivat käyttäneet Triple Bottom Line -käsitteitä ja muita, oli huvittavaa, kun minä, Annika Lindblom ja Marja Innanen kävimme keskustelua yritysten kanssa, he eivät olleet kansallisesta kestävä kehityksen prosessista lainkaan tietoisia. He seurasivat vain sitä omaa. Noteerataa mitä tapahtuu YK-prosessissa ja kansallisessa kestävä kehityksen prosessissa. Siellä luodaan pelisäännöt. Kyllä yritystenkin täytyy miettiä mitkä ovat ne toimijatahot, jotka vaikuttavat heihin.” (Rouhinen, haastattelu, 8.5.2018).

Vakaan toimintaympäristön ja lainsäädännön ennakoimisen lisäksi Sitoumus2050 toimii siltana sekä kansalliseen että kansainväliseen kestävä kehityksen politiikkaan, Rouhinen täsmentää. Lisäksi hän muistuttaa, että yritykset voivat hyötyä Sitoumus2050:n tarjoamista klusteroitumismahdollisuuksista, mutta myös löytää työkalun kautta muitakin toimijoita, joiden kanssa kannattaa olla vuoropuhelussa. Tämä tavoite on ainakin sitoumukseen liittyneelle yritykselle välittynyt:

”Sitoumus2050 merkitys on siinä, että se tavallaan antaa yrityksille jonkinlaisen rajapinnan muihin yhtiöihin ja myöskin valtiotoimijaan. Kun yritykset ajattelevat tavoitteita, nehan tulevat yleensä liiketoimintojen kautta. Niiden pitäisikin tulla liiketoimintojen kautta, jos vastuullisuustyö on integroitu syvälle liiketoimintaan. Minun mielestäni parasta on, jos vastuullisuustyö on liiketoimintajohtoista. –– Silloin yrityksen on hyvä olla mukana tämän tyyppisissä sitoumuksissa, koska se antaa vähän

vertailupohjaa ja toisen tyyppistä keskustelupiiriä tai yhteyttä. Se on vähän sitä semmoista yhteiskunnallista keskustelua, jossa pitää olla mukana. Ilahduttavasti Suomi on hoitanut tämän – eihän tällaista ole monissa muissa maissa.” (Honkanen, haastattelu, 11.5.2018).

Neste teki toimenpidesitoumuksen noin nelisen vuotta sitten; keskustelut aloitettiin vuonna 2014–2015 ja sitoumus merkittiin alkavaksi vuonna 2017. Honkanen kertoo, ettei yhtiö käytä sivustoa aktiivisesti, mutta haluaa olla siinä mukana ja tukea Suomesta ulospäin näkyvää joukkovoimaa. Honkanen uskoo Suomen toimijana vahvistavan kansainvälistä profiiliaan valtioneuvoston kanslian työn ja Sitoumus2050:n avulla. Suurin arvo työkalussa Nesteelle on sen luoma näkökenttä muiden yritysten ajatusmalleihin, sillä monet sitoumukset ovat liiketoimintalähtöisiä. Honkanen tiedostaa, ettei valtiotoimijan tavoitteita asettava sivusto voi olla liian ohjaava. Sen tulee heijastaa yritysmaailman liikkeitä, jolloin suurin hyötykin tulee siitä, että näkee mitä yhteiskunnan eri sektoreilla tapahtuu.

Stora Enso ei ole yhtiönä antanut toimenpidesitoumusta eikä työkalu ole Antinkille tuttu, sillä hän vastaa vastuullisuusyksikön kansainvälisen politiikan koordinoinnista. Hän kuitenkin sanoo, että kansalliset vastuuhenkilöt ovat tietoisia Sitoumus2050:stä ja yhtiö on myös välillisesti mukana sitoumuksessa: metsäteollisuus toimialana on sitoutunut ja kuusi eri sitoumusta löytyy tietokannasta Stora Enson avulla. Haastattelun perusteella Stora Enso ei ole tehnyt omaa toimenpidesitoumusta, koska huomio on suunnattu kansainvälisiin YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin. Kansalliset tavoitteet ovat tärkeitä, mutta monikansallinen toimija on kokenut Agenda2030 -tavoitteisiin keskittymisen ensisijaiseksi. Tästä huolimatta yhtiö on kiinnostunut kansallisesta ohjelmasta.

“Even though we’ve prioritized the SDGs it doesn’t mean that we’re finished. If you read the story on how we’ve done it (Stora Enso 2018) and our sustainability report, you’ll also understand where we are. Now we need to work on shaping our business. The work still needs to be finalized. I do believe this is helpful and our work still needs to consider national SDG agendas. On a corporate level this (the prioritized SDG’s) describes us best. However, this does not mean that tools such as the Commitment2050 don’t have a place going forward. I do believe that the Commitment2050 makes sense.” (Antink, haastattelu, 9.5.2018).

Sitoumus2050:n ja kansallisten ohjelmien arvoksi laajemmin Antink nostaa joukkovoiman ja maailman kestävän kehityksen tilan arvioimisen:

”This is still something were I’m bit on the fence. Business needs to be able to align itself with the public sector in reporting progress (in order) for the public sector to consolidate progress against the SDGs and reflect the state of the globe. That is very important.” (Antink, haastattelu, 9.5.2018).

### ***Mitä mallin tulisi tarjota, jotta yritys tulisi mukaan?***

Rouhinen tiedostaa, ettei monikansallisten yhtiöiden ole ongelmattonta liittyä kansallisiin ohjelmiin. Hän nostaa haastattelussa esimerkiksi Nesteen, joka aikanaan pohti sitoumukseen liittymisen järkevyyttä, sillä he olivat mukana jo monissa ohjelmissa.

”Kun he tekevät sitoumuksen, heille tullaan 17 maassa sanomaan, että te olette tehneet tällaisen, että mites täällä? Helposti tulee leima viherpesusta ja niin edelleen, jolloin vastaavanlaisten kansainvälisten yritysten kynnys lähteä toimintaan on hirveän korkea. He sanoivat, että he ovat täysin mukana näissä yhteiskuntasitoumuksen tavoitteissa, ne ovat hiton hyviä ja he voivat osoittaa, että tämä olisi tärkeä, mutta he ovat jo tehneet näin ja näin paljon, jolloin pohditaan, mikä on lisäarvo ja miten heihin vedotaan ulkomailla. Se oli iso mietinnän paikka.” (Rouhinen, haastattelu, 8.5.2018).

Sittemmin sitoumukseen liittynyt Neste koki tärkeäksi Sitoumus2050 -työkalun tasa-arvoisuuden kaikkia toimijoita kohtaan. Haastattelussa Honkanen laajentaa tätä ajattelua korostamalla tasapuolisten toimintaedellytysten tärkeyttä (level playing field). Lainsäädäntöympäristön tulee antaa erilaisille toimijoille hyvät mahdollisuudet, mutta nostaa erinomaisia teknologisia ratkaisuja esiin. Lisäksi Stora Enson tavoin Neste korostaa kansainvälistä ajattelua. Honkasen mukaan toiminta ei olisi voinut kehittyä nykyiselle tasolle, jos olisi lähdetty kansallisista lähtökohdista. Ilmasto- ja energiakysymykset ovat globaaleja asioita, jolloin toimintaympäristön ja ajattelumallin tulee olla globaali.

Stora Enso kehuu Suomen työtä YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistämisessä, koska Suomi oli yksi ensimmäisiä maita, joilla oli kansallinen malli Agenda2030:n

edistämiseen. Varsinaisia toiveita työkalun kehittämiseksi Antink ei anna, mutta haastattelun perusteella vaikuttaa, että Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n välistä linkkiä tulisi vahvistaa. Sekä Honkanen että Antink painottavat globaalia lähestymistapaa, jolloin kansallisen ja kansainvälisen ohjelman yhteyttä voisi olla tarpeen korostaa. Haastattelun perusteella tuntuu, että on tehty valinta kansallisen Sitoumus2050:n ja globaalin Agenda2030:n välillä, vaikka todellisuudessa Sitoumus2050:n olisi tarkoitus olla väline Agenda2030:n toteuttamiseen. Lisäksi aikajänne vuoteen 2050 saakka tuntuu Antinkille kaukaiselta. Toisaalta hän pitää pitkää aikaväliä tarpeellisenä, erityisesti jos se lisää varmuutta, mutta pääsääntöisesti 3–5 vuoden suunnitelmalla toimiville yrityksille vuotta 2050 kantava ohjelma ei tunnu akuutilta. Toisaalta Antink näkee, että hallinnon tuleekin katsoa yrityksiä pidemmälle, jolloin pitkäjänteisillä ohjelmilla on oma paikkansa.

### ***Mitä työkalun tulisi huomioida tulevaisuudessa?***

Keskustelut tulevaisuudennäkymistä ovat haastateltavien kanssa hyvin erilaiset, mikä voi kertoa esimerkiksi kysymyksen käsittämisestä eri tavoin tai henkilöiden työtehtävien erilaisesta painotuksesta. Toisaalta se voi myös kertoa jotain yritysten vastuullisuusstrategiasta ja selittää yhteyttä Sitoumus2050:een. Sitoumuksessa mukana olevaa Nestettä haastatellessa korostuu pitkän aikavälin suunnitelmat ja tulevaisuuden näkymien päivitys. Tämä näkyy myös sitoumus2050.fi -tietokannasta löytyvässä sitoumuksessa ”Vuonna 2020 tuotteemme vähentävät hiilipäästöjä noin 9 miljoonaa tonnia”. Nyt aikarajaan on enää muutama vuosi, mutta neuvottelujen alkaessa tavoitteeseen oli kuusi vuotta ja todellisuudessa tavoite oli asetettu jo aiemmin.

”Voisin sanoa sen (Nesteen tulevaisuuden strategian) ulkopuolelta yksityishenkilönä, jos tässä vähän brainstormataan, että luulen meidän olevan vuonna 2050 osa kiertotalouteen liittyvää energiajärjestelmää. Me pyrimme löytämään koko ajan uusia vaihtoehtoja energian tuottamiseen ja nyt tämä julkistettu muovien käyttäminen on yksi esimerkki. Entistä enemmän pyrimme olemaan ratkaisujen tuottaja jätteiden ja tähteiden uusiokäytön muodossa. Se on ihan todella mielenkiintoinen alue ja esimerkiksi muovien käyttö on todella paljon otsikoissa tällä hetkellä ja nähdään suurena ympäristöongelmana ja meillä saattaa olla siihen ratkaisu tulevaisuudessa.” (Honkanen, haastattelu, 11.5.2018).

Myös Stora Ensolla on varmasti pitkän aikavälin strategioita, mutta haastattelussa tulevaisuutta lähestytään pragmaattisemmin käymällä läpi seuraavia vaadittavia askelia,



jotka liittyvät ennen kaikkea tieteellisesti asetettujen mittareiden tavoittamiseen sekä olennaisuusarvioiden suorittamiseen. Vakaan toimintaympäristön lisäksi Sitoumus2050:ltä toivotaan kansainvälistä painotusta. Tämän vuoksi myös tulevaisuudennäkymistä kysyessä yritysedustajat nostavat esille huolen siitä, että eri puolilla Eurooppaa ja Yhdysvalloissa keskitytään enemmän ja enemmän kansalliseen etuun. Tämä on jotain, mistä haastateltava kolmikko vaikuttaa olevan yhtä mieltä. Rouhisen mukaan monessa politiikassa blokit ovat huonoja, mutta eivät nyt.

”Globaalisti tilanne on hirvittävän huolestuttava. Suomessa ei voida tuudittautua siihen, että kaikki on nyt hyvin. Ilmastopakolaisia on kohta 120 miljoonaa ja kuivuusalueet kasvavat myös Välimeren alueen maissa, joista meille tuodaan paljon elintarvikkeita. Lisäksi sieltä tulee muuttoliikettä, mutta erityisesti Afrikasta. Väkimäärän ja kulutustason kasvu merkitsevät sitä, että energian ja elintarvikkeiden kysyntä sekä liikennemäärät kasvavat ja luonto joutuu yhä ahtaammalle ja ahtaammalle. Se koskee saastumiskysymystä, johon on ehkä helpompi tarttua, kun nyt on tämä muoviongelma. – – Globaaleja toimijoita ja isoja globaaleja kestävä kehityksen sopimuksia ja sitoumuksia tarvitaan. YK-järjestelmä on erittäin heikko ja globaalit toimijat, kuten Yhdysvallat on helkkarin huolestuttavia, kun he irtautuvat kansainvälisistä sopimuksista. Toisaalta sotilaallisten varustautumismenojen kasvu on suuri huoli. Yhdinsodan uhka on ihan realistinen. Se globaali politiikka tässä on kaikista huolestuttavinta. Mikään maa, ei Suomikaan, voi strutsina pistää päätä pensaaseen. Se vaatii aktiivista toimintaa. Siinä mielessä Suomen pitäisi etsiä liittolaisia ja toivon, että tämä Pohjoismainen yhteistyö osoittaisi johtajuutta.” (Rouhinen, haastattelu, 8.5.2018).

## 7 PÄÄTELMÄT

### 7.1 Tutkimuskysymykset ja -tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Sitoumus2050 ja Agenda2030 ovat vaikuttaneet Suomen suurimpien yritysten vastuullisuusohjelmiin. Ohjelmien arvioimisessa hyödynsin Edward Freemanin (2010) sidosryhmäteoriaa ja erityisesti teorian jakoa residuaaliseen ja integroituneeseen yritysvastuuseen. Tutkimusasetelmani perustui vertailuvuosiin 2014 ja 2016 sekä kymmeneen yritykseen, joista viisi oli mukana Sitoumus2050:ssä ja viisi työkalun ulkopuolella. Yleinen havainto on, että suurimpien suomalaisyritysten vastuullisuusraportoinnin taso on kehittynyt parissa vuodessa huomattavasti riippumatta siitä, onko yritys mukana Sitoumus2050:ssä vai ei. Vaikka raportoinnin taso on noussut kaikilla, eroja ryhmien välillä löytyy. Seuraavaksi käyn tutkimuskysymyskohtaisesti läpi työn keskeisimmät tulokset, jotka sain selville vastuullisuusraporttien teoriasidonnaisen sisällönanalyysin ja -erittelyn sekä avoimien teemahaastattelujen kautta.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, ovatko Sitoumus2050 ja Agenda2030 ohjanneet liikevaihdoiltaan Suomen suurimpien yritysten vastuullisuusohjelmia? Keskeisin tulos on, että sitoumuksessa mukana olevat yritykset ovat siirtyneet integroidumpaan vastuullisuusraportointiin ja omaksuneet Agenda2030 -toimintaohjelman tavoitteet tehokkaammin kuin sitoumuksen ulkopuoliset yritykset. Vaikuttaa siltä, että sitoumukseen kuuluminen on lisännyt tietoisuutta kansainvälisistä ohjelmista. Toisaalta voi olla, että kansainvälisistä ohjelmista tietoiset yritykset ovat lähteneet herkemmin mukaan sitoumukseen. Tulokset eivät siis kerro suhteen kausaalisuudesta. Sitoumuksessa mukana olevat yritykset ovat sisäistäneet vahvemmin holistisen lähestymistavan, eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöulottuvuuden nivomisen yhteen. Vaikka kolmikantainen kestävä kehitys -termi toistuu sitoumuksen ulkopuolisten yritysten raporteissa useammin, tukee raporttien yleisluonne, ydinsanoma ja sidosryhmäteoria vastakkaista tulkintaa. Lisäksi raporttien perusteella johtoporras on enemmän mukana vastuullisuusviestinnässä ja kestävä kehitys on vahvemmin liitetty kansainväliseen kontekstiin sitoumukseen kuuluvien yritysten keskuudessa. Sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä vain yhdessä raportissa mainittiin YK:n kestävän kehityksen tavoitteet.

Yritysedustajien haastattelut eivät tue tulkintaa, että johtoportaan vastuullisuustyössä olisi ryhmien välillä eroa. Sen sijaan sitoumuksessa mukana oleva yritys korostaa yhteiskuntasuhteiden ja vastuullisuustyön välistä yhteyttä sitoumuksen ulkopuolista

yrittäjästä enemmän. Tämä voi selittää Sitoumus2050:een liittymistä, mutta myös kertoa julkishallinnon työkalun vaikutuksesta yritysvastuuohjelmaan. Haastattelut eivät myöskään tue tulosta, että kansainvälisistä ohjelmista tietoiset yritykset olisivat lähteneet herkemmin mukaan sitoumukseen, sillä yksi keskeinen syy ohjelman ulkopuolelle jäämiseen on juuri kansainvälisten ohjelmien priorisointi. Lisäksi molemmat yritykset saivat tiedon Agenda2030 -tavoitteista suoraan YK:n kautta ja järjestelmällistä vastuullisuustyötä oli tehty jo lähes kymmenen vuotta ennen kuin Sitoumus2050 tai SDG:t astuivat kuvioon. Ristiriitaista tulosta tulkitessa tulee muistaa, että yrityshaastattelujen otanta oli kaksi ja analysoitavia vastuullisuusraportteja yhteensä kaksikymmentä. Haastattelujen perusteella Sitoumus2050 on ensisijaisesti lisännyt tietoisuutta kansallisesta ohjelmasta sekä ohjannut yrityksiä vuoropuheluun ja klustereihin muiden toimijoiden kanssa.

Toinen tutkimuskysymykseni oli, ovatko liikevaihdoltaan Suomen suurimpien yritysten vastuullisuusohjelmat residuaalisia vai integroituneita? Keskeisin tulos holistisuuden ja vastuullisuuden avainlukujen perusteella on, että sitoumukseen kuulumisen korreloi positiivisesti raportoinnin monipuolisuuden ja kvantitatiivisuuden kanssa. Jälleen tulos ei kerro suhteen kausaalisuudesta, mutta osoittaa eron vertailtavien ryhmien välillä. On myös muistettava, ettei pienen otoksen vuoksi tilastollista merkitsevyyttä ole mitattu, jolloin määrällistä havaintoa tulee hyödyntää vain taustoittavana lisätietona raporttien laadullisissa analyysissä. Laadullisesti sitoumukseen kuuluvien yritysten raporttien mittarit ovat vuodesta 2014 monipuolistuneet vertailuryhmää enemmän. Sitoumukseen kuuluvien yritysten ryhmässä on esimerkiksi poliittinen vaikuttaminen yhtenä mittarina, jonka valintaan on voinut vaikuttaa valtioneuvoston kanslian kanssa tehty yhteistyö. Sitoumuksen ulkopuolisten yritysten ansiona on vastuullisuustyön aktiivinen arviointi kvantifioimalla ilmastonmuutoksen hillinnän eteen tehtyä työtä. Haastattelujen perusteella ryhmien yhteiset haasteet liittyvät juuri mittareiden puutteeseen ja laadullisten vaikutusten mittaamiseen monetaarisin termein.

Residuaalisen ja integroituneen mallin osalta lähtötilanne oli vuonna 2014 yritysten välillä pitkälti sama, mutta vuonna 2016 enemmistö sitoumuksessa mukana olevista yrityksistä edusti integroituneen raportoinnin mallia. Myös sitoumuksen ulkopuolisista yrityksistä kolmella yritysvastuumalli oli lähes integroitunut, sillä vain yksi sidosryhmäteorian mittareista oli residuaalisella puolella. Sidoryhmäteorian näkökulmasta vastuullisuustyö kehittyi kaikilla yrityksillä huomattavasti vertailuvuosien välillä. Suurimmat esteet integroituneeseen raporttiin siirtymisessä liittyivät laadullisten

vaikutusten määrälliseen mittaamiseen. Valitettavasti tätä haastetta ei Sitoumus2050 - työkalu ole pystynyt ainakaan vielä ratkaisemaan.

Lisäkysymykseni oli, miksi yritys on tai ei ole lähtenyt mukaan Sitoumus2050:een? Lisäksi selvitin kehitysehdotuksia ja tulevaisuudennäkymiä kysymällä haastateltavilta, mitä mallin tulisi tarjota, jotta yritys tulisi mukaan ja mitä työkalun tulee huomioida tulevaisuudessa. Keskeisimmät Sitoumus2050:stä saadut hyödyt ovat olleet toimintaympäristön ja lainsäädännön ennakointi, kansallisen kestävä kehityksen politiikan tuntemus sekä rajapinta valtiotoimijain ja muihin yhtiöihin. Sitoumus2050:n avulla näkee, miten muut yritykset ajattelevat, sillä monet sitoumukset ovat liiketoimintalähtöisiä. Työkalun käytännön hyötyä arvokkaampana pidetään Suomesta ulospäin näkyvän joukkovoiman vahvistamista.

Myös sitoumuksen ulkopuolinen yritys on sitoumuksessa välillisesti mukana toimialakohtaisella sitoumuksella. Oma toimenpidesitoumusta ei ole tehty, koska huomio on suunnattu kansainvälisiin YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin. Kenties siis yhteyttä Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n välillä ei ole tehty yrityksille tarpeeksi selväksi. Muita haastatteluissa nousseita syitä sitoumuksen ulkopuolella oloon ovat pelko viherpesuleimasta, kun operoidaan monissa maissa sekä epäselvyys työkalun tuomasta lisäarvosta. Tulevaisuusnäkymistä keskusteltaessa haastateltavat ovat yhtä mieltä kansallisten ja kansainvälisten kestävä kehityksen ohjelmien, yhteistyön ja globaalin ajatusmallin tärkeydestä. Haastattelujen perusteella kehitysehdotukset liittyvät ensisijaisesti vastuullisuuden mittareihin sekä kansainvälisen lähestymistavan korostamiseen. Suomen vuoteen 2050 asti ulottuvan kestävä kehityksen mallin ansiona pidetään sen johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Hallinnon tavoin yritykset tuntuvat toivovan mieluummin evoluutiota kuin vallankumousta.

## **7.2 Tutkielman arviointi ja rajoitteet**

Sidosryhmäteoria tarjosi yhdessä edeltävän yritys vastuututkimuksen kanssa kattavan viitekehyksen Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n tarkasteluun. Edward Freemanin teorian pohjalta sain johdettua mittarit, joiden avulla pystyin vertailemaan vastuullisuusraportteja johdonmukaisesti ja tätä kautta arvioimaan Sitoumus2050:n ja Agenda2030:n vaikutusta yritys vastuuhelmiin. Tutkimus osoitti, että teorian jako residuaaliseen ja integroituneeseen vastuuseen soveltuu – Freemanin suositusten mukaisesti – työkaluja ja käytänteitä kehittävään yritys vastuututkimukseen. Teoriaa soveltaessa tulee allekirjoittaa, että kestävä kehityksen mukainen yritys vastuun tarkoittaa taloudellisen,

sosiaalisen ja ekologisen päätöksenteon integroimista. Toiseksi täytyy hyväksyä sidosryhmälähtöinen lähestymistapa yritysvastuututkimukseen. Koska koko idea Sitoumus2050:stä sai aikanaan alkunsa sidosryhmien välisestä sopimuksesta, oli luontevaa tutkia työkalun vaikuttavuutta sidosryhmälähtöisesti.

Vertailuvuodet 2014 ja 2016 mahdollistivat vuonna 2015 asetetun toimintaohjelman vaikutuksen analysoinnin ja ero sitoumuksessa mukana ja sen ulkopuolella olevien yritysten välillä kasvoi huomattavasti kahden vuoden aikana. Kaksi vuotta on kuitenkin lyhyt aika, joten olisi ollut mielenkiintoista sisällyttää analyysiin vielä kolmas vertailuvuosi, jos raporttien julkaisuajankohdat olisivat tämän mahdollistaneet. Tulevaisuudessa tämä on mahdollista, mutta asettaa kyseenalaiseksi sidosryhmäteorian riittävyyden. Mikäli tutkimuksessa todettu kehitys residuaalisesta integroituneeseen yritysvastuuseen jatkuu, tarvitaan uusia mittareita vastuullisuuden tason arvioimiseen.

Haastattelujen sisällyttäminen analyysiin tuntui hyödylliseltä, ja kuten päätelmistä huomataan, ne myös toivat esiin uusia näkökantoja tutkimuskysymyksiin. Erityisen hyödyllinen oli haastattelu koko kestävä kehityksen tematiikkaa Suomeen luoneen ympäristöneuvoksen kanssa. Vaikka Sauli Rouhinen edusti asetelmassa julkishallintoa, oli hän todellisuudessa asiantunteva yksityishenkilö, jonka kädet eivät olleet minkään organisaation etuun sidotut. Suurin rajoite haastatteluissa oli niiden vähäinen määrä. Kymmenen yrityshaastattelun toteuttaminen ei kuitenkaan työn rajallisuuden vuoksi ollut mahdollista, sillä ensisijaista aineistoa eli tutkittavia vastuullisuusraportteja oli yhteensä kaksikymmentä. Vastuullisuusraporttien käyttäminen ensisijaisena aineistona oli perusteltua lähtökohtaisesti positiivisen, valtiojohtoisen työkalun tutkimisessa. Myös haastattelut tukivat tätä valintaa, sillä keskustelu yritysten kanssa oli pääsääntöisesti hyvin myönteistä ja Sitoumus2050:ntä kehuva. Oli toimija sitten mukana sitoumuksessa tai ei, haastatteluissa korostettiin halukkuutta tehdä yhteistyötä tulevaisuudessa. Raporttien kautta oli mahdollista saada objektiivisempia tuloksia yritysten vastuullisuustyöstä sekä eroista vuosien ja ryhmien välillä. Raportit myös mahdollistivat systemaattisemman analyysin verrattuna pelkkien henkilöhaastattelujen pohjalta kerättyyn aineistoon.

Sidosryhmäteoria tarjosi tutkimukselleni raamit, jolloin teoriavalinta vaikutti pitkälti siihen, miten raporttien kehitystä analysoin. Teoriaan pohjautuvien muuttujien avulla analysoin sidosryhmätyötä ensisijaisesti laadullisesti, mutta teoriavalinnan ollessa erilainen olisi painotus voinut olla määrällisessä tutkimuksessa. Monetaaristen

vastuullisuusmittarien lisääntyminen varmasti kasvattaa mielenkiintoa kvantitatiiviselle tutkimukselle. Määrällisten mittareiden rajallisuuden vuoksi laadullinen tutkimus numeerisella taustoituksella antoi kattavan pohjan analyysille samalla kuvaten nykypäivän yritysvastuuohjelmia totuudenmukaisesti. Rouhisen paljastama Sitoumus2050:n historia myös innoitti ajatukselle sopimuspohjaisesta jatkotutkimuksesta, jossa hyödynnettäisiin kattavammin joko Michel Serresin luontosopimusta ja yhteiskuntasopimusteoreetikoiden, kuten Thomas Hobbesin ja John Rawlsin ajattelua. Tällöin aineistona voisivat olla Sitoumus2050:n vapaaehtoiset muovikassisopimukset ja sopijaosapuolet. Toinen kiinnostava jatkotutkimuskohde olisivat kansalliset Agenda2030:n edistämisen mallit muissa EU-maissa. Tuloksissa korostui Suomen edelläkävijyyden lisäksi kansainvälisyys ja hyvien käytäntöjen jakaminen, jolloin maakohtaisten mallien vertailu olisi hyödyllistä.

Tutkimukseni tulokset osoittivat, että Sitoumus2050:een liittyneet yritykset olivat omaksuneet holistisemman lähestymistavan kestäväan kehitykseen ja lähteneet toteuttamaan Agenda2030 -toimintaohjelman tavoitteita aktiivisemmin kuin sitoumuksen ulkopuoliset yritykset. Kuten jo empiirisessä analyysissä toin esille, on aiheellista kyseenalaistaa, onko tämä sitoumuksen ansiota vai onko sitoumukseen liittyminen enemmänkin jälkiseuraus edistyneestä vastuullisuusohjelmasta. Tähän pyrin haastattelujen avulla etsimään vastauksia. Ainoastaan integroituneen raportoinnin osalta selvisi, että työ oli aloitettu huomattavasti ennen sitoumusta puoltaen jälkiseurausta. Koin tärkeäksi valita vastuullisuustyöltään mahdollisimman saman tasoiset yhtiöt, jotta en haastattelujen avulla vahvistaisi raporteista ennakkoon tekemiäni päätelmiä. Uskon, että laajempi haastateltavien joukko tarjoaisi enemmän vastauksia syy-seuraussuhteeseen, jolloin jatkotutkimus voisi pohjautua myös tässä tutkielmassa tehtyyn työhön. Ajankohdan vuoksi onnistuin tekemään pohjatyön Agenda2030 -toimintaohjelman ensimmäisinä vuosina. Jatkotutkimus Agenda2030:n ja Sitoumus2050:n vaikuttavuudesta olisikin mielekästä toistaa toimintaohjelman voimassaoloaikana.

# LÄHDELUETTELO

## Aineisto

Finnair Oyj. 2014. Vuosikertomus. <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2015/finnair-vuosikertomus-a4-final.pdf>. Viitattu 14.3.2018.

Finnair Oyj. 2016. Vuosikertomus. <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2017/finnair-vuosikertomus-2016-fi-v2.pdf>. Viitattu 14.3.2018.

Fortum Oyj. 2014. GRI. [https://fortum-ar-2014.studio.crasman.fi/pub/PDF/Fortum\\_GRI2014\\_fi.pdf](https://fortum-ar-2014.studio.crasman.fi/pub/PDF/Fortum_GRI2014_fi.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Fortum Oyj. 2016. Kestävä kehitys. [https://www.fortum.fi/sites/g/files/rkxjap156/files/documents/fortum\\_kestava\\_kehitys\\_2016.pdf](https://www.fortum.fi/sites/g/files/rkxjap156/files/documents/fortum_kestava_kehitys_2016.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Huhtamäki Oyj. 2014. Sustainability Report. <http://www.huhtamaki.com/documents/10841/b3a95e41-d841-45c8-a4e9-21f07501b8c2>. Viitattu 14.3.2018.

Huhtamäki Oyj. 2016. GRI Performance Review. <http://www.huhtamaki.com/documents/10841/4128b25c-d2ae-47d7-b3d2-c7460034b52e>. Viitattu 14.3.2018.

Kesko Oyj. 2014. Vastuullisuus lukuina. [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2015/2507-kesko\\_keskon\\_vuosi\\_2014.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2015/2507-kesko_keskon_vuosi_2014.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Kesko Oyj. 2016. GRI-raportti – Keskon vuosiraportti. [http://kesko-ar-2016.studio.crasman.fi/file/dl/i/XZT9Gw/Efik1Zx9gAsrn2tWxL3K0A/Kesko\\_GRI-raportti\\_2016.pdf](http://kesko-ar-2016.studio.crasman.fi/file/dl/i/XZT9Gw/Efik1Zx9gAsrn2tWxL3K0A/Kesko_GRI-raportti_2016.pdf). Viitattu 14.3.2018.

KONE Oyj. 2014. Yritysvastuuraportti. [https://www.kone.com/fi/Images/KONE\\_Sustainability\\_report\\_2014\\_FI\\_tcm18-9882.pdf](https://www.kone.com/fi/Images/KONE_Sustainability_report_2014_FI_tcm18-9882.pdf). Viitattu 14.3.2018.

KONE Oyj. Kestävämpää kaupunkielämää. 2016. [https://www.kone.com/fi/Images/KONE\\_Yritysvastuuraportti\\_2016\\_tcm18-45037.pdf](https://www.kone.com/fi/Images/KONE_Yritysvastuuraportti_2016_tcm18-45037.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Neste Oyj. 2014. The only way is forward. <https://www.neste.com/fi/konserni/vastuullisuus/vastuullisuusraportit>. Viitattu 14.3.2018.

Neste Oyj. 2016. Vuosikertomus – Kasvun seuraava vaihe. <https://www.neste.com/fi/konserni/vastuullisuus/vastuullisuusraportit>. Viitattu 14.3.2018.

Nokia Oyj. 2014. People & Planet Report. [https://www.nokia.com/sites/default/files/people\\_and\\_planet\\_report\\_2014\\_0.pdf](https://www.nokia.com/sites/default/files/people_and_planet_report_2014_0.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Nokia Oyj. 2016. People & Planet Report. [https://www.nokia.com/sites/default/files/nokia\\_people\\_and\\_planet\\_report\\_2016.pdf](https://www.nokia.com/sites/default/files/nokia_people_and_planet_report_2016.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Posti Group Oyj. 2014. Yritysvastuuraportti. [http://annualreport2014.posti.com/filebank/1440-Posti\\_VSK14\\_Yritysvastuuraportti.pdf](http://annualreport2014.posti.com/filebank/1440-Posti_VSK14_Yritysvastuuraportti.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Posti Group Oyj. 2016. Yritysvastuuraportti. [http://annualreport2016.posti.com/filebank/798-Posti\\_VSK16\\_Vastuullisuus\\_FI.pdf](http://annualreport2016.posti.com/filebank/798-Posti_VSK16_Vastuullisuus_FI.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Stora Enso Oyj. 2014. Global Responsibility Performance. [http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Global\\_Responsibility\\_Performance\\_2014.pdf](http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Global_Responsibility_Performance_2014.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Stora Enso Oyj. 2016. Sustainability Report. [http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Sustainability\\_Report\\_2016.pdf](http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Sustainability_Report_2016.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Wärtsilä Oyj Abp. 2014. Vuosikertomus – kestävä kehitys. [http://wartsila-reports.studio.crasman.fi/file/dl/i/ay6v9g/15mYwvYT-WgfAA\\_KKV2Xew/Wartsila\\_AR2014\\_Kestava\\_kehitys.pdf](http://wartsila-reports.studio.crasman.fi/file/dl/i/ay6v9g/15mYwvYT-WgfAA_KKV2Xew/Wartsila_AR2014_Kestava_kehitys.pdf). Viitattu 14.3.2018.

Wärtsilä Oyj Abp. 2016. Vuosikertomus – kestävä kehitys. [http://wartsila-reports.studio.crasman.fi/file/dl/i/wwlhVw/yzSursmh37qF0WFmXbqvcQ/Wartsila\\_AR\\_2016\\_Kestava\\_kehitys.pdf](http://wartsila-reports.studio.crasman.fi/file/dl/i/wwlhVw/yzSursmh37qF0WFmXbqvcQ/Wartsila_AR_2016_Kestava_kehitys.pdf). Viitattu 14.3.2018.

## Kirjallisuus

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaronson, S. 2005. “Minding Our Business”: What the United States Government has done and can do to Ensure that U.S. Multinationals Act Responsibly in Foreign Markets. *Journal of Business Ethics* 59, 175–198.

Ackerman, R. 1973. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review* 7–8, 88–98.

Ansoff, I. 1965. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill.

Barnett, A. 1997. Towards a stakeholder democracy. In G. Kelly, D. Kelly, and A. Gamble (toim.), Stakeholder Capitalism. London: Macmillan, 82–95.



- Barnett, M. 2007. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32, 794–816.
- Baumol, W., Likert, R., Wallich, H. & McGovan, J. 1970. A New Rationale for Corporate Social Policy. New York: Committee for Economic Development.
- Bernstein, A. 2000. Too much corporate power. *Business Week* 11: 9, 149.
- Bowen, H. 1953. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper.
- Brammer, S., & Pavelin, S. 2005. Corporate community contributions in the United Kingdom and the United States. *Journal of Business Ethics* 56, 15–26.
- Bryson, J. 2004. What to do when stakeholders matter. *Public Management Review* 6: 1, 21–53.
- BusinessGreen. 2008. U.S. Execs: CSR initiatives do boost the bottom line. <http://BusinessGreen.com> Viitattu 5.10.2017.
- Carroll, A. 1979. A three-dimensional model of corporate social performance. *Academy of Management Review* 4, 497–505.
- Carroll, A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 6–8, 39–48.
- Carroll, A. 2003. The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review* 100: 101, 1–7.
- Carroll, A. & Buchholtz, A. 2009. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, 7. painos. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Carroll, A. & Shabana, K. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practise. *International Journal of Management Reviews* 12: 1, 85–100.
- Clay, J. 2005. Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia. Oxford: Oxfam GB, Novib Oxfam Netherlands, and Unilever.
- Clarkson, M. 1988. Corporate social performance in Canada, 1976 86. In L. E. Preston (toim.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 12. Greenwich, CT: TM Press, 331–358.
- Clarkson, M. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20, 92–117.
- Claude, R. & Weston, B. 2006. Human Rights in the World Community. Issues and Action. (3. painos). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Coase, R. 1960. The problem of social cost. *Journal of Law and Economics* 3: 1, 1–44.
- Corbin, J. & Strauss, A. 2008. Basics of Qualitative Research. Sage Publication, Los Angeles.

Crane, A., & Matten, D. 2007. Business ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (2. painos). Oxford: Oxford University Press.

Crane, A., Matten, D. & Spence, L. 2008. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in Global Context*. London: Routledge.

Crouch, C. & Maclean, C. 2011. (toim.), *The Responsible Corporation in a Global Economy*. New York: Oxford University Press.

Dahlsrud, A. 2006. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Syyskuu. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6628&rep=rep1&type=pdf>. Viitattu 5.10.2017.

Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal* 6, 312–322.

De Schutter, O. 2008. Corporate social responsibility European style. *European Law Journal* 14, 203–236.

Doh, J. & Guay, T. R. 2006. Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies* 43: 1, 47–73.

Doh, J. & Teegen, H. (toim.). 2003. *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*. Westport, CT: Praeger Publishers.

Donaldson, T. & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* 20: 1, 65–91.

Drucker, P. 1993. *Post-capitalist Society*. New York: Harper Business.

Elankumaran, S., Seal, R. & Hashmi, A. 2005. Transcending Transformation: Enlightening Endeavours at Tata Steel. *Journal of Business Ethics* 59: 1, 109–119.

Elkins, A. 1977. Toward a positive theory of corporate social involvement. *Academy of Management Review* 2, 128–133.

Enderle, G. 2006. Corporate responsibility in the CSR debate. Teoksessa J. Wieland and G. Brenkert (toim.), *Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen*. Stuttgart: Kohlhammer, 108–124.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Kirjassa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.

FIBS. 2017. Yritysvastuun määritelmä ja historia. <http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/maaritelma-ja-historia>. Viitattu 7.10.2017.

FIBS. 2018. Palkitut raportit 1996–2016 <http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/kilpailut/vastuullisuusraportointikilpailu/kaikki-voittajat>. Viitattu 18.6.2018.

- Fitch, H. 1976. Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 1, 38–46.
- Flak, L., Moe, C. & Saebo, O. 2003. On the evolution of e government: The user imperative. Proceedings of the 2nd International Conference on e Government. Prague: 139–142.
- Frederick, W. 1960. The growing concern over social responsibility. *California Management Review* 2, 54–61.
- Frederick, W. 1978. From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought. Working Paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Frederick, W. 1994. From CSR1 to CSR2. *Business and Society* 33: 2, 150–165.
- Frederick, W. 2008. Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. Teoksessa Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D. (toim.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 522–531.
- Freeman, E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, E. & Evan. W. 1990. Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics* 19: 4, 337–359.
- Freeman, E., Harrison, J., Hicks, A., Parmar, B. & Colle, S. 2010. *Stakeholder Theory: The State of Art*. Cambridge: University Press.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. & Mason, D. 2004. A stakeholder approach to analyzing economic development decision making: Public subsidies for professional sport facilities. *Economic Development Quarterly* 18: 3, 236–254.
- Frynas, J. 2005. The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs* 81: 3, 581–598.
- Gardner, S. 2006. Pushing business-driven corporate citizenship. *Ethical Corporation* 4, 8–9.
- Global 100 progress report. 2018. <http://www.corporateknights.com/reports/2018-global-100/progress-report-15166618/>. Viitattu 18.6.2018.
- Graafland, J., Van de Ven, B., & Stoffele, N. 2003. Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics* 47, 45–60.
- Grafski, S., & Moon, J. 2004. Comparative Overview of Western and Russian CSR models. In S. Litovchenko (toim.), *Report on Social Investments in Russia*, Moscow: The Russian Managers Association, 13–22.
- Grameen Bank. 2015. *Bank For the Poor: Grameen Bank. Introduction*. <http://www.grameen.com/introduction/>. Viitattu 8.10.2017.

- Grayson, D., & Hodges, A. 2004. Corporate social opportunity!: 7 steps to make corporate social responsibility work for your business. Greenleaf Publishing.
- Green deal -sopimukset. 2018. <https://sitoumus2050.fi/?offset=0&itemsPerPage=20&domain=commitment&greenDeal=1&sortBy=newest>. Viitattu 14.6.2018.
- GRI. 2016. <https://www.globalreporting.org>. Viitattu 20.2.2018.
- Griffin, J. & Mahon, J. 1999. Painting a Portrait A Reply. *Business and Society* 38: 1, 126–133.
- Hayek, F. 1969. The corporation in a democratic society: in whose interest ought it and will it be run? Teoksessa Ansoff, H. (toim.), *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books, 225.
- Harris, J. & Freeman, R. 2008. The impossibility of the separation thesis. *Business Ethics Quarterly* 18: 4, 541–548.
- Helsingin Sanomat. 30.9.2015. Volkswagenin huijausautot ylittävät sallitut päästörajat räikeästi – näin typen oksidit vaikuttavat terveyteen. Jose Riikonen. <https://www.hs.fi/autot/art-2000002856014.html>. Viitattu 19.12.2017.
- Helsingin Sanomat. 6.9.2017. Vastuullisuus nousi yritystoiminnan ytimeen. Sari Kuvaja. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000005354748.html>. Viitattu 6.9.2017.
- Helsingin Sanomat. 21.6.2018. Haku: kestävä kehitys. <https://www.hs.fi/haku/?query=kestävä+kehitys&category=&period=&order=new&altStartDate=&altEndDate>. Viitattu 21.6.2018.
- Husted, B. & Allen, D. 2006. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies* 37: 6, 838–849.
- IPCC. 2018. Special Report by the Intergovernmental Panel on Climate Change: Global Warming of 1.5 °C.
- Jones, T. 1995. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review* 20, 404–437.
- Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Keim, G. 1978. Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model. *Academy of Management Review* 3, 32–39.
- Kotler, P. & Lee, N. 2005. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kurucz, E., Colbert, B. & Wheeler, D. 2008. The business case for corporate social responsibility. Teoksessa Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D. (toim.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 83–112.

- Largest Companies. 2016. <http://www.largestcompanies.fi/toplistat/suomi/suurimmat-yritykset-liikevaihdon-mukaan-ilman-tytaryhtioita>. Viitattu 19.2.2018.
- Lee, M. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* 10, 53–73.
- Levitt, T. 1958. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review* 9–10, 41–50.
- Logsdon, J. & Wood, D. 2002. Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly* 12: 2, 155–187.
- Lydenberg, S. 2005. *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Margolis, J. & Walsh, J. 2001. *People and Profits?: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Margolis, J. & Walsh, J. 2003. Misery loves companies: social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* 48, 268–305.
- Matten, D. and Crane, A. 2005. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review* 30: 1, 166–179.
- Matten, D. & Moon, J. 2004a. 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *ICCSR Research Paper Series* 29. University of Nottingham.
- Matten, D., & Moon, J. 2004b. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. Teoksessa Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter R. (toim.), *CSR across Europe*: 339–360. Berlin: Springer.
- Meredith, R. 1999. The newest Ford generation takes the company spotlight. *New York Times* 14: 5, C6.
- Miles, R. 1987. *Managing the Corporate Social Environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miller, T. 2005. A Chinese definition of CSR. *Ethical Corporation* 11, 34–35.
- Mills, C. 1956. *The Power Elite*. New York: Oxford University Press.
- Moon, J. 2004. *Government as a Driver of CSR*. Nottingham: ICCSR Working Papers No. 20.
- Moyer, R. 1974. Efficiency and corporate social investment. *Business and Society* 14, 5–11.
- Murphy, P. 1978. An evolution: corporate social responsiveness. *University of Michigan Business Review* 11, 20–22.

- Murray, E. 1976. The social response process in commercial banks: an empirical investigation. *Academy of Management Review* 7.
- Phillips, R., Freeman, E. & Wicks, C. 2003. What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly* 13: 4, 479–502.
- Phillips, R. 2003. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco, California: Berrett Koehler Publishers.
- Porter, M. & Kramer, M. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review* 80: 12, 55–69.
- Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84, 78–92.
- Post, J. 1978. *Corporate Behavior and Social Change*. Reston, VA: Reston Publishing Company. 1981. Research in business and society: Current issues and approaches, presented at AACSB Conference on Business Environment/Public Policy and the Business School of the 1980s, Berkeley, CA.
- Preston, L. 1975. Corporation and society: the search for a paradigm. *Journal of Economic Literature* 13, 434–453.
- Pruzan, P. 1998. From Control to Values-Based Management and Accountability. *Journal of Business Ethics* 17: 13, 1379–1394.
- Päätöslauselma. A/RES/70/1. Ydistyneiden kansakuntien yleiskokous. 21.10.2015. [http://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/Agenda2030\\_epävirallinen+suomenos.pdf/707fe444-6540-49d6-86a3-fd6bee1cf345](http://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/Agenda2030_epävirallinen+suomenos.pdf/707fe444-6540-49d6-86a3-fd6bee1cf345). Viitattu 6.9.2017 & 19.2.2018.
- Rhenman, E. 1964. *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm: Thule. 1968. *Industrial Democracy and Industrial Management: A Critical Essay on the Possible Meanings and Implications of Industrial Democracy*. London: Tavistock.
- Schuler, D. & Cording, M. 2006. A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review* 31, 540–558.
- Scott, W. 2001. *Institutions and Organizations*. California: Sage Publications.
- Seitanidi, M. 2004. Corporate Social Responsibility and the Non-Commercial Sector. *New Academy Review* 3: 4, 60–72.
- Seitanidi, M. 2004. Corporate Social Responsibility and the Non-Commercial Sector. *New Academy Review* 3: 4, 60–72.
- Serres, M. 1992. *Le Contrat Naturel*. Champs/Flammarion.
- Sitoumus2050. 2018. Toimenpidesitoumuksia tehty jo yli 800! <https://sitoumus2050.fi>. Viitattu 28.7.2018.
- Slinger, G. 1998. Spanning the gap: The theoretical principles connecting stakeholder policies to business performance. Working Paper, Centre for Business Research, Department of Applied Economics, University of Cambridge.

- Smith, N. 2003. Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review* 45, 52–76.
- Smith, T. 2005. Institutional and social investors find common ground. *Journal of Investing* 14, 57–65.
- Starik, M. 1995. Should trees have managerial standing? Towards stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics* 14: 3, 207–217.
- Stewart, R., Allen, J. & Cavender, J. M. 1963. The strategic plan. Research Report 168, Stanford Research Institute, Long Range Planning Service, Industrial Economics Division.
- Stora Enso. 2018. How should companies work towards the UN's Sustainable Development Goals? <http://www.storaenso.com/sustainability/stories/how-should-companies-work-towards-sdgs>. Viitattu 7.8.2018.
- Supreme Court of Michigan. 1919. Dodge vs. Ford Motor Co. *Northwestern Reporter* 170, 668.
- Teivainen, T. 2013. Yritysvastuun umpikuja. Helsinki: Into kustannus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Ullmann, A. 1985. Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review* 10, 540–557.
- Valtioneuvoston kanslia (VNK). 2016. *Suomi, jonka haluamme 2050. Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus*. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2022102/Kestävän+kehityksen+yhteiskuntasitoumus+20.4.2016/9bca8aa7-2680-4296-ad40-4a0335f6229f>. Viitattu 6.9.2017.
- Valtioneuvoston kanslia (VNK). 10/2016. National report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development FINLAND. [https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/VNK\\_J1016\\_National\\_report\\_net.pdf/48be3fcf-d40c-407a-8115-e59b2c0683ee/VNK\\_J1016\\_National\\_report\\_net.pdf.pdf](https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/VNK_J1016_National_report_net.pdf/48be3fcf-d40c-407a-8115-e59b2c0683ee/VNK_J1016_National_report_net.pdf.pdf). Viitattu 28.7.2018.
- Valtioneuvoston kanslia (VNK). 7/2017. Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda2030:sta. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79854/VNK\\_J0317\\_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79854/VNK_J0317_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 31.7.2018.
- Valtioneuvoston kanslia (VNK). 2018. Yhteiskuntasitoumuksen ja Agenda2030:n vastaavuus. <https://kestavakehitys.fi/agenda2030/vastaavuus>. Viitattu 29.7.2018.
- Valtioneuvoston viestintäosasto. 30.5.2018. Kestävän kehityksen tila ja tulevaisuus - tapahtumassa tarkasteltiin Suomen kestävän kehityksen tilaa. [https://kestavakehitys.fi/ajankohtaista/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/kestavan-kehityksen-tila-ja-tulevaisuus-tapahtumassa-tarkasteltiin-suomen-kestavan-kehityksen-tilaa](https://kestavakehitys.fi/ajankohtaista/artikkeli/-/asset_publisher/10616/kestavan-kehityksen-tila-ja-tulevaisuus-tapahtumassa-tarkasteltiin-suomen-kestavan-kehityksen-tilaa). Viitattu 14.6.2018.

- Vogel, D. 2005. The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility.
- Yin, J. & Zhang, Y. 2012. Institutional Dynamics and Corporate Social Responsibility (CSR) in an Emerging Country Context: Evidence from China. *Journal of Business Ethics* 111: 2, 301–316.
- YK-liitto. 2017. Yritysten yhteiskuntavastuu. <http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>. Viitattu 6.10.2017.
- Yle. 2016. Ylen GRI-indeksi 2016. <https://drive.google.com/file/d/0B99iwmeg19YFSmZWQXk2X1F1eFU/view>. Viitattu 8.10.2017.
- Wallich, H. & McGowan, J. 1970. Stockholder interest and the corporation's role in social policy. Teoksessa Baumol, W. (toim.), *A New Rationale for Corporate Social Policy*. New York: Committee for Economic Development.
- Warner, M. & Sullivan, R. (toim.) 2004. *Putting Partnerships to Work. Strategic Alliances for Development between Government, the Private Sector and Civil Society*. Sheffield: Greenleaf.
- Wartick, S. & Cochran, P. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review* 10, 758–769.
- Webb, T. 2006. Is Asian corporate governance improving? *Ethical Corporation* 5, 25–26.
- Weick, K. 1977. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21, 1–19.
- Wood, D. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* 10, 691–718.
- Wood, D. & Jones, R. 1995. Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis* 3, 229–267.
- Zadek, S., Pruzan, P. & Evans, R. 1997. *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*. Abingdon: Routledge.
- Zadek, S. 2000. *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*. Research Report 1282-00-RR. New York: The Conference Board.
- Zhao, M. 2012. CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia. *Journal of Business Ethics* 111: 4, 439–460.



# LIITTEET

## *Haastattelurunko 1, Sauli Rouhinen*

Haastattelurunko pohjautuu pro gradu -tutkielmani kolmeen tutkimuskysymykseen. Kolmen teeman alle olen muotoillut tarkentavia kysymyksiä, joihin haastattelussa keskitymme. Nämä kysymykset olen räätälöinyt teidän haastattelua varten. Muut haastattelut teen tutkittavien yritysten yritysvaltuutettajien kanssa. Haastattelu on avoin teemahaastattelu, joten kysymykset voivat ohjata keskustelua, mutta keskustelun ei tarvitse rajoittua niihin. Jos jokin teema tai kysymys tuntuu vieraalta, avaan sitä haastattelun aikana. Voitte totta kai pyytää lisätietoja jo etukäteen. Haastattelun alussa allekirjoitamme tutkimussuostumuksen ja haastattelun on suunniteltu kestävän noin tunnin.

### ***1. Ovatko Sitoumus2050 ja Agenda2030 ohjanneet liikevaihdoltaan Suomen suurimpien yritysten yritysvaltuutusohjelmia?***

- Kertoisitteko lyhyesti itsestänne ja roolistanne yhteiskuntasitoumuksen kehittämisessä?
- Milloin ja miksi Sitoumus2050 perustettiin?
- Kenelle työkalu oli alun perin tarkoitettu? Onko kohderyhmä mielestänne pysynyt samana?
- Mitkä olivat Sitoumus2050:n tavoitteet? Miten tavoitteissa on onnistuttu? (reilu 800 sitoumusta)
- Mitkä ovat Sitoumus2050 -työkalun suurimmat haasteet? Entä ansiot?
- Soveltuuko Sitoumus2050 mielestänne Agenda2030:n toteuttamiseen Suomessa? Miksi kyllä/ei?

### ***2. Ovatko liikevaihdoltaan Suomen suurimpien yritysten vastuullisuusohjelmat residuaalisia vai integroituneita?***

*Edward Freeman julkaisi vuonna 1983 sidosryhmäteorian, joka ehdottaa yritysvaluassa lähtökohdaksi otettavan liiketoimijan ja siihen liittyvien yksilöiden ja ryhmien väliset suhteet. Residuaalisessa yritysvaluassa mm. taloudellinen ulottuvuus säilytetään erillään sosiaalisesta ja ympäristö ulottuvuudesta ja vain välittömillä sidosryhmillä on moraalinen arvo yritykselle. Integroituneessa mallissa taas mm. yritysvaluuraportointi on sisällytetty osaksi vuosikertomusta ja myös välilliset sidosryhmät tunnustetaan.*

- Onko Sitoumus2050:n ja sidosryhmäteorian välillä yhteyttä? Entä onko lähtökohdissa samankaltaisuuksia tai eroja?

### ***3. Miksi yritys on tai ei ole lähtenyt mukaan Sitoumus2050:een?***

- Miten Sitoumus2050 -työkalua tulisi kehittää?
- Mitä arvelet, että on tapahtunut vuoteen 2050 mennessä? Entä mitä tuon vuoden jälkeen tapahtuu?
- Mitä sanoisitte yrityksille, jotka eivät ole lähtenyt mukaan sitoumukseen?

## ***Haastattelurunko 2, Roy Antink***

The interview is based on the three key research questions of my master's thesis. Under each research question, I have drafted focus questions on which we will concentrate on. These questions have been tailored for this specific interview. As the interview is a semi-structured interview, the questions may lead the conversation, but we don't need to restrict ourselves to them. In case a theme or a question is unfamiliar to you, I will clarify it during the interview. Of course, you are very welcome to ask questions already beforehand. In the beginning of the interview we will sign an interview consent form and the interview is planned to last for about an hour.

### ***1. Has the Commitment2050 and the Agenda2030 guided the corporate social responsibility programs of the biggest companies (by revenue) in Finland?***

- Would you tell briefly about yourself and your role as the SVP of the International Policy Coordination of Sustainability at Stora Enso?
- Stora Enso is a leading provider of renewable solutions in packaging, biomaterials, wooden constructions and paper on global markets. Stora Enso has also recently been rewarded for its CSR by for example FIBS. What have been the main factors in being able to reach a forerunners position?
- Commitment2050 is the national tool for promoting sustainable development through-out the society coordinated by the Finnish National Commission on Sustainable Development. Are you familiar with the Commitment2050?
- Do you believe that the Commitment2050 is a good tool for supporting the implementation of the Agenda2030 in Finland and achieving the SDGs? Why yes/no?
- Stora Enso hasn't at least yet given its own operational commitment. What would you say to be the main reasons behind this decision?
- What would you see as the main weaknesses of the operational tool coordinated by the national commission? What about advantages?
- Would you believe that the Commitment2050 or its possible positive side-effects would have something to give for a corporation like Stora Enso?

### ***2. Are the CSR programs of the biggest companies' residual or integrated?***

*In 1983 Edward Freeman published the Stakeholder Theory, which suggests that the starting point of corporate social responsibility ought to be the relationships between business and its stakeholders. In residual CSR for example the CSR activities focus on philanthropy and sponsorships and the stakeholder focus is on shareholders first, then communities or others. In integrated CSR however, the economic is integrated with ethical and social (integration of "nonfinancial reporting" into traditional corporate reporting) and all stakeholders have moral standing.*

- The comparison between Stora Enso's CSR reports 2014 and 2016 demonstrate a transition to a fully integrated CSR model. From your point of view, what have been the main factors behind this development?

### ***3. Why has or hasn't a company participated in the Commitment2050?***

- From Stora Enso's perspective, how should the operational tool be developed?
- What would you see to have happened by 2050? What will happen after that milestone?
- What regards would you like to give to the Finnish National Commission on Sustainable Development, which is trying to come up with ways on how to promote CSR in Finland?

### ***Haastattelurunko 3, Simo Honkanen***

Haastattelurunko pohjautuu pro gradu -tutkielmani kolmeen tutkimuskysymykseen. Kolmen teeman alle olen muotoillut tarkentavia kysymyksiä, joihin haastattelussa keskitymme. Nämä kysymykset olen räätälöinyt teidän haastattelua varten. Haastattelu on avoin teemahaastattelu, joten kysymykset voivat ohjata keskustelua, mutta keskustelun ei tarvitse rajoittua niihin. Jos jokin teema tai kysymys tuntuu vieraalta, avaan sitä haastattelun aikana. Voitte totta kai pyytää lisätietoja jo etukäteen. Haastattelun alussa allekirjoitamme tutkimussuostumuksen ja haastattelun on suunniteltu kestävän noin tunnin.

#### ***1. Ovatko Sitoumus2050 ja Agenda2030 ohjanneet liikevaihdoiltaan Suomen suurimpien yritysten yritys vastuuhjelmia?***

- Kertoisitteko lyhyesti itsestänne ja roolistanne Nesteen vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtajana?
- Neste on maailman toiseksi vastuullisin yhtiö ja energia-alan vastuullisin yhtiö, mitkä ovat olleet suurimmat tekijät tämän edelläkävijän aseman saavuttamiseen?
- Milloin ja miksi teitte kestävän kehityksen toimenpidesitoumuksen Sitoumus2050.fi -alustalle?
- Mitkä ovat teidän näkökulmastanne Sitoumus2050 -työkalun suurimmat heikkoudet? Entä ansiot?
- Onko Sitoumus2050 -työkalulla tai esimerkiksi sen mahdollisesti aikaansaamalla yhteistyöllä annettavaa Nesteen kaltaiselle yhtiölle?
- Soveltuuko Sitoumus2050 mielestänne Agenda2030:n edistämiseen Suomessa? Miksi kyllä/ei?

#### ***2. Ovatko liikevaihdoiltaan Suomen suurimpien yritysten vastuullisuusohjelmat residuaalisia vai integroituneita? (teorian esittelyteksti)***

- Nesteen vastuullisuusraporttien 2014 ja 2016 välinen vertailu osoitti siirtymisen täysin integroituneeseen yritys vastuun malliin. Mitkä tekijät ovat näkemyksenne mukaan aikaansaaneet tämän kehityssuunnan?

#### ***3. Miksi yritys on tai ei ole lähtenyt mukaan Sitoumus2050:een?***

- Miten Sitoumus2050 -työkalua tulisi Nesteen näkökulmasta kehittää?
- Mitä arvelet, että on tapahtunut vuoteen 2050 mennessä? Entä mitä tuon vuoden jälkeen tapahtuu?
- Mitä sanoisitte kestävän kehityksen toimikunnalle, joka pohtii, miten toimintaympäristöä Suomessa voidaan kehittää yritys vastuuta tukevaksi?

*Taustoittavat määrälliset luokittelut*

Sivut	Raportit 2014			Raportit 2016		
	Sitoumuksessa mukana	Sitoumuksen ulkopuolella	Keskiarvo (kaikki)	Sitoumuksessa mukana	Sitoumuksen ulkopuolella	Keskiarvo (kaikki)
Sivumäärä	101,8	64,4	83,1	138,8	56,4	97,6

Taulukko 1. Vastuullisuusraporttien sivumäärät

Sanahaku	Raportit 2014			Raportit 2016		
	Sitoumuksessa mukana	Sitoumuksen ulkopuolella	Keskiarvo (kaikki)	Sitoumuksessa mukana	Sitoumuksen ulkopuolella	Keskiarvo (kaikki)
Agenda2030	0	0	0	4,4	4,8	4,6
SDG:t	0	0	0	7,4	1,8	7
Sitoumus2050	0	0	0	2	0	1
Kestävä kehitys	8	57,4	32,7	21	82,6	51,8

Taulukko 2. Käsitteiden esiintyminen vastuullisuusraporteissa

Kvantitatiivisuus	Raportit 2014			Raportit 2016		
	Sitoumuksessa mukana	Sitoumuksen ulkopuolella	Keskiarvo (kaikki)	Sitoumuksessa mukana	Sitoumuksen ulkopuolella	Keskiarvo (kaikki)
Vastuullisuuden avainlukuja	21,2	13,2	17,2	20,4	15,2	17,8

Taulukko 3. Vastuullisuusraporttien avainluvut

Sidosryhmäteoria	Raportit 2014			Raportit 2016		
	Sitoumuksessa mukana	Sitoumuksen ulkopuolella	Keskiarvo (kaikki)	Sitoumuksessa mukana	Sitoumuksen ulkopuolella	Keskiarvo (kaikki)
Sidosryhmäyhteistyö	14,6	15	14,8	24,2	18,8	21,5
Sidosryhmien määrä	8	8	8	8,8	8,6	8,7
Taso	2	2	2	2	2	2
Residuaalinen (teorian perusteella parempi, mitä alhaisempi luku)	3	3,6	3,3	1,2	1,6	1,4
Integroitunut (teorian perusteella parempi, mitä korkeampi luku)	4	3,4	3,7	5,8	5,4	5,6

Taulukko 4. Teoriasidonnainen yritysvastuuraporttien analyysi